

Tervisedenduse
projektorganisatsioonide suutlikkuse
hindamine

Tagasisideraport

**Vigastuste vältimine
Tallinna linnas**

Veebruar 2011

SISUKORD

Sissejuhatus	2
Võtmeteemad	2
Tugevused	4
Parendusvõimalused	4
Ettepanekud.....	4
Hindamistulemused	6
I Püüdlused.....	6
II Strateegia	10
III Organisatsiooni oskused.....	15
IV Inimesed.....	25
V Süsteemid ja infrastruktuur.....	30
VI Organisatsiooni struktuur	34
VII Kultuur.....	38
Kokkuvõtlik hindamistabel.....	40

Sissejuhatus

Projekti „Vigastuste vältimine Tallinna linnas“ projektorganisatsiooni (edaspidi lühendatult PO) välishindamine toimus 2011. a. jaanuaris-veebuaris. Eesti Haigekassa (EHK) koostööpartnerina oli välishindajaks Rauno Vinni. Välishindaja eestvedamisel viidi välishindamise seminar läbi 27. jaanuaril 2011. a. ja tagasiside koosolek toimus 18. veebruaril 2011. a. Välishindamisel seminaril osales 13 PO liiget.

Välishindamisele eelnes PO enesehindamine. Enesehindamise raporti koostamisel arvestati kõigi meeskonnaliikmete hinnangutega (projektijuht, projektijuhi abi, 6 eksperti, 8 Tallinna linnaosa tervisedendajat). Enesehindamine toimus kollektiivse aruteluna (seminar toimus 8. oktoobril 2010. a., kohal viibis 8 inimest). Ülejäänud 7 meeskonnaliiget saatsid oma hinnangu elektroonselt.

Välishindamise seminaril arutati projektimeeskonnaga enesehindamise tulemuste selgitusi ja põhjendusi ning koguti täiendavaid tõendeid PO tegevuse kohta. Tagasiside koosolekul vaadati koos PO esindajatega ühiselt üle välishindamisel leitud PO tugevused ja parendusvaldkonnad. Välishindamise käigus korrigeeriti võrreldes enesehindamise raportiga PO-le antavaid hindeid nii üles- kui allapoole, kõik muudatused arutati läbi ja märkimisväärseid erinevusi välishindaja ja PO nägemuses ei esinenud. Enamatel juhtudel toimus hinde korrigeerimine kõrgemale tasemele, sest PO esindajad esitasid välishindajale täiendavaid tõendeid võrreldes enesehindamise raportiga. Hinnete tõstmise tegi võimalikuks ka välishindaja poolt alakriteeriumite olemuse lahtiseletamine, misjärel PO andis hindajale lisakommentaare (koondhinne tõusis 0,21 punkti).

PO välishindamise tulemused olid väga head. PO kogus hindamismaatriksi kohaselt 144 punkti (maksimaalne summa on 172) ja kõikide võtmeelementide keskmine hinne oli 3,35 (parim võimalik tulemus on 4).

Tagasisideraportis välishindaja poolt lisatud parendusvõimalusi ei tuleks käsitleda kriitikana, vaid võimalusena oma PO-d edasi arendada. Samuti tuleks soovituslikuna käsitleda raportis toodud ettepanekuid (meeldetuletuseks – välishindamise eesmärk ei olnud tuvastada kõrvalekaldeid EHK-ga sõlmitud projekti rahastamise lepingust).

Välishindaja tänab projekti „Vigastuste vältimine Tallinna linnas“ meeskonda hea koostöö eest. Mitmed välishindaja mõtted leidsid juba välishindamise seminaril toetust PO liikmete seas (nt vajadus PO püüdlusi paremini sõnastada).

Võtmeteemad

Tallinna eripäraks on PO tihe seotus omavalitsuse tervisedenduse struktuuriga, mis Tallinna suurusest (elanike suur arv, 8 linnaosa, mitmed valdkonnaga seotud ametid) tulenevalt on üsna keerukas. Tallinnas tegelevad vigastuste vältimise temaatikaga Tallinna tervisekoalitsioon (mis on loodud Tallinna rahvastiku tervise arengukava 2008-2015 elluviimiseks), linnaosade tervisedendajad ja tervisenõukogud, loodud on Safe Community (SC) tööühm ja juhtrühm, väikelaste välispõhjustest tingitud vigastuste ennetamise tööühm ning lisaks eksisteerib projektorganisatsioon Eesti Haigekassa (EHK) rahastatud projekti „Vigastuste vältimine Tallinna linnas“ elluviimiseks. Tervisedenduse (sh traumaennetuse) alast tegevust koordineerib Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuamet, mis on ka EHK rahastatava tervist edendava projekti vastutavaks asutuseks.

Tallinna iseloomustab ka asjaolu, et turvalise keskkonna väljaarendamise struktuurid on veel välja arendamisel (see oli üks projekti 2010. a. eesmärkidest). Nii on osades linnaosades tervisenõukogud veel moodustamisel või nende koosseisud kinnitamisel, 2010. a. alustasid tegevust töörühmad SC võrgustikuga liitumise ettevalmistamiseks. Tallinnas alustati ka traumade ennetamise projektiga hiljem kui mitmetes teistes maakondades/omavalitsustes (mis on kohati skooore veidi mõjutanud, sest PO suutlikkus on mitmetes aspektides seotud sellega kui kaua organisatsioon on tegutsenud). Siiski, oluline on tähele panna, et PO tasandil on projekti tegevuste elluviimiseks tarvilik struktuur / organisatsioon välja kujunenud ja eelnimetatud, tegelikkuses lõppjärgus olevad plaanid Tallinnas linna tasandil SC põhimõtetele vastava vigastuste vältimise struktuuri väljakundamiseks, eeldavad juba üsna head suutlikkust. Ka SC-ga liitumine eeldab juba suurepärast süsteemi laiemaks turvalisuse tagamiseks kogukonnas (PO ise peab vigastuste vältimist üheks osaks turvalise keskkonna arendamisest ja väärtustab kompleksset lähenemist ennetustegevusele).

Tallinna elanikkonna suurus, linna haldusterritoriaalse juhtimise iseärasused (8 linnaosa ehk paikkonda), PO tihe side Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuametiga jms objektiivsed tegurid mõjutavad ka projektorganisatsiooni ülesehitust. Erinevalt laiapõhjalistest (maakondlikest) vigastuste vältimise PO-dest, kuuluvad Tallinna vigastuste vältimise „ametlikku“ projekti meeskonda (ehk projekti põhitäitjateks on) Tallinna linnavalitsuse ametite töötajad ja valdkondlikud eksperdid. Tallinna PO pole meeskonnaliikmetena määratlenud nende institutsioonide esindajaid, kes oma põhitegevusest tulenevalt samuti traumade ennetusega tegelevad (nt liiklusohutus, mürgistused jms). PO käsitleb neid osapooli koostööpartneritena ja kaasab projekti vastavalt vajadusele ning tegevuste iseloomule¹.

Käesolevas tagasisideraportis on välishindaja projekti meeskonna liikmetena asjakohastel juhtudel käsitlenud ka linnaosade tervisedendajaid, kes projekti plaanis on defineeritud sidusrühmana. Põhjuseks on linnaosade tervisedendajate tähtis roll linnaosades ellu viidatavates vigastuste vältimise alastes tegevustes. Tervisedendajad osalevad ka PO koosolekutel ning tegevustes. Täienduseks on PO tervisedendajaid sisuliselt käsitanud kui meeskonnaliikmeid 2010. a. projekti koondaruandes.

Tallinna kaasuse puhul väärrib veel äramärkimist, et linna tervisedenduse struktuurid viivad ellu suurel hulgal projektiväliseid vigastuste vältimisega seonduvaid tegevusi. Käesolevas raportis on asjakohastel juhtudel arvestatud ka tõendeid, mis tulenevad Tallinna linna laiemast tervisedenduse alasest tegevustikust, aga aitavad PO suutlikkusele ühel või teisel moel kaasa.

Alljärgnevalt on ära toodud enesehindamise raportist ja välishindamisest enim kõlama jäänud tähelepanekud ehk võtmeteemad. Üheski võtmevaldkonnas ei olnud keskmine hinne madalam kui 3. Tulemused on seega üle keskmise. PO kõige tugevamateks võtmeelementideks osutusid „Kultuur“ ja „Inimesed“. Suhteliselt nõrgemaks osutusid „Püüdlused“ ja „Strateegia“, mis on juba oma olemuselt keerulised teemad (mõõdetavate eesmärkide väljatöötamisel ja selgete strateegiliste valikute väljatöötamisel on mitmeid objektiivseid piiranguid, nt andmete kvaliteedi ja kättesaadavuse lõigus). Samas evib PO nägemust selle kohta kuhu tahetakse välja jõuda ja kuidas eesmarke saavutada. Sellegipoolest, püüdlused ja strateegia võiks just vigastuste vältimise valdkonnas olla täpsemal kujul esitatud. Tõe huvides tuleb märkida, et PO arvates

¹ Teisiti öeldes erineb Tallinna PO tegutsemismudel selle poolest, et eri liiki traumade ennetamisega tegelevad institutsioonid on kaasatud vajaduste põhisel, projekti meeskond on kitsamalt defineeritud. Laiemad meeskonnad (tervisenõukogud) on linnaosades. Samas koostöö teiste institutsioonide esindajatega toimib hästi ja taoline tegutsemismudel vastab projekti eesmärkidele/tegevuste iseloomule.

tuleb ennekõike panustada terviklikule lähenemisele turvalise keskkonna arendamisel ja vigastuste vältimine sisaldub niisuguses lähenemisviisis. PO on ometigi teadvustanud vajaduse strateegiaga edasi tegeleda (kõrgel tasemel strateegilist planeerimist eeldab muuhulgas ka SC mudel).

Tugevused

- Kuigi vigastuste vältimise alane tegevus Tallinna linnas toimub ka EHK poolt rahastatava projekti väliselt, poleks ennetustegevus projektita piisavalt süsteemne ja ulatuslik. PO pidas projekti rolli nii traumaennetuse struktuuride väljaarendamisel kui ka sihtrühmadele suunatud tegevuste elluviimisel väga oluliseks, seega PO olemasolu on selgelt põhjendatud.
- Vaatamata parendusvõimalustele visiooni sõnastamisel, omab PO sisulist nägemust sellest kuhu traumaennetuse alane tegevus Tallinnas peaks välja jõudma ja mis on PO peamised eesmärgid (sihiks on liitumine SC võrgustikuga ja eesmärgid tulenevad SC mudeli nõuetest).
- PO-d iseloomustab tulemuslik, arenev ja mõjukas koostöö mitut tüüpi oluliste partneritega (kohalikud, avaliku-, mittetulundus- või erasektori organisatsioonid); suhted on hästi kindlustatud, stabiilsed, pikaajalised ning vastastikku kasulikud. Nüüdseks on loodud tervisemeeskonnad Tallinna linnaosade tasandil, mis võimaldab suurendada vigastuste vältimise alase tegevuse mõju kogukonnas.
- Algatatud on sellised tegevused, mille vastu tuntakse siht- ja sidusrühmades suurt huvi ja mis on jätkusuutlikud.
- Selgeks tugevuseks poliitikakujundamise oskused ja võimalused. Heal tasemel on avalike suhete arendamine.
- Rahastamismudeli osas on sõltuvus EHK rahastamisest väiksem kui paljudel teistel traumaennetuse PO-del. Suhteliselt head on oskused täiendavate (finants)ressursside kaasamiseks.
- Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuamet vastutava organina toetab tugevalt PO tegevust; meeskond on motiveeritud ja meeskonnaliikmed kompetentsed. PO-s pole sisemisi konflikte, sisekliima on hea, liikmed entusiastlikud.

Parendusvõimalused

- Kuigi PO-l on olemas visioon, kuhu traumaennetus Tallinnas peaks välja jõudma, siis ebaselgem on see, milliseid kõrgemaid eesmärgi PO projekti tegevuste tulemusena soovib saavutada (või millele kaasa aidata). „Probleem“ pole niivõrd sihtide puudumises, kuivõrd nende rohkuses, teisiti öeldes puudub üheselt sõnastatud nägemus PO tulevikust ja tegevuse eesmärkidest.
- Tegevuste kvaliteedi analüüs ja parendamine võiks olla süsteemsem ning paremini dokumenteeritud. Kvaliteedi analüüsimisel ja parendustegevuste planeerimisel võiks kasutada täpsemaid mõõdikuid ja rohkem erinevaid meetodeid. Edaspidi tuleks sõnastada projekti eesmärgid sellisena, et oleks võimalik saada mitmekülgsem ülevaade tegevuste kvaliteedist (praegu keskendutakse eelkõige rahulolule ja sihtrühma hõlmatusele).
- PO enesehindamise raportis on parendusvaldkonnana nimetatud strateegiate muutmist vastavalt muutuvatele olukordadele. Välishindaja on samal seisukohal.

Ettepanekud

- Sõnastada lisaks Tallinna rahvastiku tervise arengukava visioonile ja kaugeesmärkidele PO omaenda (konkreetsem) missioon, visioon ja kõrgemad eesmärgid. Kuigi enamuses võtmevaldkondades on püüdluste ja strateegiaga kooskõlas olevad eesmärgid olemas, siis

visiooni ja strateegia sõnastamisel tuleks analüüsida ka tegevuste eesmärkide sobivust uuendatava strateegiaga ning kujundada programmidest/tegevustest loogiline tervik.

- Kvaliteedi analüüsimisel ja parendamisel võiks lisaks jooksvale arutelule kasutada ka teisi tegevuse hindamise meetodeid (näiteks aasta lõpus nn võimestatavat hindamist Rapla traumameeskonna eeskujul, mis uuele planeerimistsüklile eelnevalt viib läbi tegevuste kvaliteedi ja prioriteetsuse analüüsi). Varasemate enesehindamise raportite parendusvaldkonnad/ettepanekud tuleks uuesti üle vaadata eesmärgiga tuvastada teemad, mis on mõttekas tulevikus ellu viia.
- Kvaliteedieesmärgid võiksid kajastada ka sotsiaalse mõju aspekte. Sotsiaalse mõju paremaks hindamiseks tuleks üle vaadata ja kokku leppida need (statistilised) näitajad, mis kajastavad PO tegevuste tulemuslikkust. Eeldused selleks on loodud vigastuste profiili näol. Vaatamata võimalikele probleemidele statistika kvaliteediga, andmete raskele kättesaadavusele ning sellele, et seos traumanõukogu tegevuste ning üldiste tervisenäitajate vahel on kaudne, tuleks püüelda selle poole, et siduda traumanõukogu eesmärgid paremini kättesaadava statistikaga (lühidalt, eesmärkide ja mõõdikute enda kvaliteeti on võimalik parendada).
- Koostada võiks PO töökorra (mis käsitleb sellised küsimusi nagu kohtumiste sagedus, missuguses koosseisus võetakse otsuseid vastu – kas kitsamas või laiemas ringis, kuidas kaasatakse teisi osapooli, millal/kuidas toimub strateegiline/taktikaline planeerimine, missugune tulemuste analüüsimise sagedus ja korraldus, kes vastutab protokollimise/tehnilise teenindamise eest, mis on tervisedendajate roll jne).
- Võimalusel pakkuda PO liikmetele koolitusi, et motivatsiooni kõrgel tasemel hoida.

Hindamistulemused

I Püüdlused

	1 Selge vajadus võimekuse suurendamiseks	2 Algne võimekus olemas	3 Tavapärane võimekus olemas	4 Kõrge võimekus olemas
Missioon	Missioon puudub või pole organisatsiooni olemasolu üldse põhjendatud; puudub selgus või on isikupäratu; missiooni kandepind väike või mõeldakse sellele harva	Organisatsiooni olemasolu nõrgalt põhjendatud, kajastab vähe selle väärtusi ja eesmärke, kuid puudub selgus; missiooni kannavad vähesed; puudub laiem kooskõlastus või viidatakse sellele harva	Organisatsiooni olemasolu selgelt põhjendatud ning peegeldab selle väärtusi ja eesmärke; paljud töötajad on missiooni teadvustanud ja sellele viidatakse tihti	Väga selge organisatsiooni olemasolu põhjendus koos väärtuste ja eesmärkidega ning kooskõlas tegelikkusega; missioonil on lai kandepind organisatsioonis ja sellele viidatakse sageli
PO tase			X	
Selgitused ja põhjendused	PO missioon on esitatud projektiplaanis. Missiooniks on motiveeritud ja püsiva koostöövõrgustiku loomine Tallinna linnas, mis tagab pikaajaliste ja jätkusuutlike tervisedenduslike programmide käivitumise ja jätkumise. PO liikmed on missioonist ühisel arusaamisel, sisemisi konflikte PO olemasolu põhjendatuse osas ei ole. Välishindamise seminaris kinnitasid PO liikmed tarvet PO olemasolu järele ja rõhutasid PO olemasolu põhjendusena vajadust tagada PO kaasabil traumaennetuste programmide jätkusuutlikkus. Kõik PO liikmed n.ö kannavad missiooni ja on sellest teadlikud, muudes dokumentides (nt ettekanded) on selgitatud traumaennetuse (programmide/tegevuste) vajadust, otseselt PO-le viitamata.			
Visioon - selgus	Puudub või vähene arusaam sellest, missuguseks organisatsioon tahab saada lähtudes missioonist	Mõningane arusaam sellest, missuguseks organisatsioon tahab saada lähtudes missioonist; puudub spetsiifilisus või selgus; vähene kandepind; "seinalehe" staatuses ehk harva kasutatakse tegevuste suunamisel ja prioritseerimisel	Selge ja konkreetne arusaam, missuguseks organisatsioon tahab saada või mida organisatsioon püüab saavutada; paljud töötajad jagavad visiooni ning seda kasutatakse tegevuste suunamisel ja prioritseerimisel	Selge, konkreetne ja terviklik arusaam missuguseks organisatsioon tahab saada või mida organisatsioon püüab saavutada; enamik töötajad jagavad visiooni ning seda kasutatakse pidevalt tegevuste suunamisel ja prioritseerimisel
PO tase			X	

Selgitused ja põhjendused	<p>PO projektiplaanis sõnastatud visioon on järgmine: tallinlaste hea tervis ja võimelisus ennast realiseerida sidusas, turvalises, sotsiaalset kindlustunnet pakkuvad ja ökoloogiliselt tasakaalus linnas. Nimetatud visioon tuleneb otseselt Tallinna rahvastiku tervise arengukavast aastateks 2008-2015 (on arengukava visiooniga üheselt kattuv). Traumaennetusele otsest viidet selles visiooni sõnastuses pole, kuid see visiooni sõnastus on seostatav vigastuste ennetamise alaste vajaduste ja sihtidega.</p> <p>Täiendavalt on PO enesehindamise raportis visioon sõnastatud sedaviisi: PO visioon on Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuameti ja linnaosade valitsuste vahelise koordineeritud koostöö tulemusena traumaprojekti jätkusuutlik tegevuste elluviimine. Selle visiooni sõnastus viitab otseselt vigastuste ennetamisele. Väikeseks puuduseks on asjaolu, et puudub viide teistele osapooltele (sidusrühmadele). Samuti võib väita, et visioon sellises sõnastus sobib enam missiooniks (PO olemasolu põhjendus) ja eelmises alakriteeriumis nimetatud missioon evib visiooni (ehk tuleviku soovitud olukorra) tunnuseid.</p> <p>Välishindamise seminaril ja dokumentide analüüsist ilmnest, et tegeliku visioonina võib vaadelda ka Tallinna soovi saada SC võrgustiku liikmeks. Kuna SC kriteeriumid/nõuded võrgustiku liikmetele on üsna üksikasjalikud ja „nõudlikud“, siis on ka SC-ga liitumise siht visioonina aktsepteeritav. Antud lähenemisviisi puuduseks on asjaolu, et SC liikmeks saamine on Tallinna linna eesmärk, mitte kitsalt PO kui hinnatava organisatsiooni siht (kuigi PO meeskond mängib SC staatuse saavutamisel äärmiselt olulist rolli ja PO tegevused oiatavad SC nõuetele vastavust tagada – teisiti öeldes on SC liikmestaatus aluseks tegevuste suunamisel). SC liikmeks saamine on visioonina suhteliselt selge tänu SC mudeli konkreetsetele indikaatoritele, kuid PO pole täpsustanud oma rolli niisuguse visiooni saavutamisel ja sõnastatud pole konkreetset tähtaega liikmestaatus saamiseks (kui ühinemise tähtaeg on 2011. või 2012. aasta, siis saavutatakse visioon juba lähemas tulevikus, aga visiooni ajaline raam võiks olla 3-5 aastat, järelikult võiks visioon käsitleda näiteks PO rolli/eesmärke kui pärast seda kui Tallinn on SC liikmeks saanud).</p> <p>Kõik kolm võimalikku visiooni käsitlust on omavahel sisulises kooskõlas, arusaam PO taotlusest tulevikku silmas pidades on küll olemas, aga seda pole lihtsalt piisava selgusega sõnastatud.</p>			
Visioon - jõulisus	Visiooni pole sõnastatud	Visioon olemas, kuid pole suunatud tulevikku ega esita saavutatavat väljakutset	Visioon olemas, kuid on kas ainult suunatud tulevikku või esitab ainult saavutatava väljakutse	Visioon on olemas ning suunatud tulevikku ja esitab saavutatava väljakutse
PO tase			X	
Selgitused ja põhjendused	<p>Sisuline visioon on olemas, välishindamise seminari ja dokumentide analüüsi tulemusena võib teha järelduse, et selleks on: a) traumaennetuse programmide jätkusuutlikkuse tagamine, b) koostöövõrgustiku arendamine Tallinnas (sh nii Sotsiaal- ja Tervishoiuameti ja linnaosavalitsuste (LOVide) vahel kui projekti sidusrühmade esindajatega), c) SC liikmestaatus saavutamine (mis sisaldab muuhulgas sihte a) ja b), aga on olulisemalt laiema ulatusega kui ainult need kaks elementi).</p> <p>Vajakajäämiseks võib lugeda asjaolu, et kuigi PO-l on tegelikkuses olemas kaugem siht (SC staatuse saamine, mis muuhulgas esitab „saavutatava väljakutse“), siis PO enda visiooni sõnastus ei ole üheselt arusaadav ja järelikult ka jõuline.</p>			

Kõrgemad eesmärgid	Visiooni (kui olemas) põhjal ei ole seatud väiksemaid tegevuseesmärke või siis on üldine (siiski ebaühtlane ja ebatäpne) teadmine organisatsiooni saavutatavatest eesmärkidest	Visiooni põhjal on kujundatud konkreetsete eesmärkide kogum; eesmärkidel puudub vähemalt kaks järgmisest neljast kriteeriumist: selgus, jõulisus, mõõdetavus või saavutuste hindamise periood; eesmärke teavad vähesed töötajad või kasutatakse neid harva tegevuste planeerimisel või prioritseerimisel	Visiooni põhjal on kujundatud konkreetsete eesmärkide kogum; eesmärkidel puudub vähemalt kaks järgmisest neljast kriteeriumist: selgus, jõulisus, mõõdetavus või saavutuste hindamise periood; eesmärke teavad paljud töötajad ning neid kasutatakse tihti tegevuste planeerimisel või prioritseerimisel	Visiooni põhjal on kujundatud selgete ja jõuliste eesmärkide (kuni 3) kogum, mis on mõõdetavad ning kindlate saavutuste hindamise perioodidega; eesmärke teab enamik töötajaid ning neid kasutatakse pidevalt tegevuste planeerimisel ja prioritseerimisel
PO tase			X	
Selgitused ja põhjendused	<p>PO on enesehindamise raportis välja toonud järgmised kõrgemad eesmärgid:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tallinna linnaosades moodustada tervisemeeskonnad, kelle tegevusvaldkondade hulka kuulub vigastuste/traumade ennetamise töö koordineerimine ja seire linnaosas. (Tulemus: Tervisemeeskonnad on moodustatud, käivitunud meeskonna liikmete koolitusprotsess); 2. Traumade/vigastuste ennetustööga tegelevad meeskonnad ja loodavad võrgustikud järgivad rahvusvahelise Safe Community liikumise põhimõtteid; 3. Tallinna linna liitumine rahvusvahelise Safe Community võrgustikuga. <p>Projekti plaanis on ülaltoodud eesmärke nimetatud lähieesmärkideks (nt eesmärk nr 1 enamini ongi lähieesmärk). Kõrgema eesmärgina on käsitletavat aga Tallinna rahvastiku tervise arengukava 2008-2015 kaugeesmärgid (saavutada laste vigastussuremuse langus 60%, saavutada täiskasvanud elanikkonna vigastuste vähenemine 80 surmajuhtumini 100 000 elaniku kohta). Ebapiisavuseks on asjaolu, et rahvastiku tervise arengukava eesmärke pole otseselt käsitletud projekti plaanis (puudub selgus kuidas PO tegevused aitavad kaasa rahvastiku tervise kaugeesmärkide saavutamisele, kuigi sisuline seos kindlasti eksisteerib). Samuti pole enesehindamise raportis esitatud kõrgemate eesmärkide juures antud saavutuste hindamise perioodi. Kokkuvõttes valitseb kõrgemate eesmärkide osas teatav ebamäärasus.</p>			
PUNKTISUMMA (max 16 punkti)				12
KESKMINE HINNE				3

Tugevused

- Organisatsiooni olemasolu on põhjendatud, sest PO puudumisel poleks Tallinnas traumaennetusala tegevus piisavalt jõuline ja osade tegevuste elluviimiseks jäaks finantsressursse väheseks.

- PO liikmetel on olemas nägemus sellest, kuhu traumaennetus Tallinnas peaks välja jõudma. Oluline siht on SC võrgustikuga liitumine ja vigastuste vältimine on seejuures osa laiemast turvalisuse suurendamise temaatikast.

Parendusvaldkonnad

- Kuigi PO-l on olemas visioon, kuhu traumaennetus Tallinnas peaks välja jõudma, siis ebaselgem on PO roll Tallinna taotluses saada SC võrgustiku liikmeks ja/või see milliseid kõrgemaid eesmärke PO projekti tegevuste tulemusena soovib saavutada (või millele kaasa aidata). Probleem pole niivõrd sihtide puudumises, kuivõrd nende külluses ehk puudub üheselt sõnastatud nägemus PO tulevikust ja eesmärkidest.
- Eelmises märkusest tulenevalt on välistel osapooltel raske hinnata kuivõrd PO eesmärgid ja tegevused on visiooniga vastavuses (lähtudes sellest, ressursid on piiratud ja alati peab valima millega tegeleda ja millega mitte).
- Välishindaja nõustub järgmiste 2009. a. enesehindamise raportis esitatud parendusvõimalustega: selgemalt ja arusaadavamalt tuleks väljendada visioon, konkretiseerida missioon ja ühised väärtused; tegevuste suunamisel ja prioritseerimisel võiks rohkem toetuda PO visioonile ja missioonile.

Ettepanekud

- Sõnastada lisaks Tallinna rahvastiku tervise arengukava visioonile ja kaugesmärkidele PO enda (astme võrra konkreetsem) missioon, visioon ja kõrgemad eesmärgid. Koostada võiks PO strateegiadokumendi („arengukava“), mis oleks aluseks: a) tulevaste projektiperioodeide planeerimisele, b) otsuste langetamisel kui projekti perioodil peaks tekkima vabasid ressursse täiendavate tegevuste läbiviimiseks, c) PO olemasolu ja tegevuste läbiviimise loogika selgitamisel olulistele huvipooltele (nt linnavalitsuse „otsustajad“). Strateegiadokument peaks käsitleda pikemat perspektiivi kui üks projekti periood, sest eeldada võib EHK poolse traumaennetusprojektide rahastamise jätkumist kuivõrd vigastuste ennetamine kuulub EHK lähiaastate prioriteetide hulka. Samuti, kuna projekti mõju avaldub pikema perioodi vältel, siis peaks ka PO strateegiadokument olema pikema perspektiiviga ning projekti plaan(id) oma lähieesmärkidega oleks tähised teel pikemaajaliste sihtide saavutamise poole.

II Strateegia

	1 Selge vajadus võimekuse suurendamiseks	2 Algne võimekus olemas	3 Tavapärane võimekus olemas	4 Kõrge võimekus olemas
Üldine strateegia	Strateegia kas puudub, on ebaselge või seosetu (palju hajutatud tegevusi); strateegia ei mõjuta igapäevaseid tegevusi	Strateegia on olemas, kuid pole selget seost missiooni, visiooni ja kõrgemate eesmärkidega või on seosetu või pole teostatav; strateegiat ei teata laiemalt ja see avaldab piiratud mõju igapäevasele tegevusele	Kooskõlastatud ning missiooni ja visiooniga seostatud strateegia on olemas, kuid pole täielikult elluviidav; strateegiat teatakse ning igapäevane tegevus on sellega mõningal määral seostatud	Organisatsioonil on selge, kooskõlastatud kesk- kuni pikaajaline strateegia olemas ning see on saavutatav ja seostub missiooni, visiooni ja kõrgemate eesmärkidega; strateegia on enamikul töötajatest teada ning aitab igal tasandil organisatsiooni igapäevaseid tegevusi ellu viia
PO tase			X	
Selgitused ja põhjendused	<p>PO tegevuse üldiseks aluseks on Tallinna rahvastiku arengukava 2008-2015, mis sisaldab muuhulgas vigastuste vältimisega seostatavaid strateegilisi suundi ehk eesmärke ja meetmeid linnavalitsuse otsustustasandite kaupa, näiteks „soodustada tallinlaste turvakäitumist liikluses, olmes ja vaba aja veetmisel“. Arengukava käsitleb otseseid traumaennetuse strateegiaid siiski vähesel määral, arengukava strateegiad/meetmed on ennekõike laiemad vigastuste ennetamisele kaasa aitavad lahendused. Seetõttu on 2010. a. koostatud Tallinna terviseprofiil (dokument sisaldab strateegiana käsitletavaid sekkumismeetmeid) ja Tallinna vigastuste profiil (sisaldab kokkuvõtvalt põhilisi riskifaktorid vigastuste tekkeks). Kuna viimatinimetatud dokumendid on veel suhteliselt värsked, siis varasemates projekti plaanides nende alusel strateegiat ei olnud võimalik kujundada.</p> <p>PO on strateegia aluseid maininud projektiplaani osas „Metoodika ja tõendus põhisisus“. Toodud on viiteid erinevatele ennetustegevuse alusdokumentidele, mis loovad hea teoreetilise baasi. Samas tekitab alusdokumentide rohkus küsimuse, et milline ikkagi on PO enda strateegia. (Alusdokumendid peaksid olema sisendiks PO strateegiliste valikute sõnastamisele ehk kuidas püstitatud eesmärke kavatsetakse saavutada, millised lähenemisviisid selleks kõige paremad on jne. Märkus: strateegia elemente on esitatud ka projektijuhi erinevates traumaennetust käsitlevates ettekannetes).</p> <p>Lühidalt, PO-l on „strateegiline baas“ olemas, kuid strateegia elemendid pole täna sõnastatud üheselt mõistetava selge (ehk kooskõlastatud, pikaajalise, kompaktselt) strateegiana. Peale projekti plaani pikemaajalist strateegiliste dokumenti või arengukava PO-l endal hetkel pole, sest kirjalik planeerimine toimub ühe EHK poolt rahastatud projektiperioodi lõikes.</p>			
Eesmärgid/tegevusnäitajad	Eesmärgid puuduvad või on üksikud; eesmärgid on	Mõnes võtmevaldkonnas on püüdluste ja strateegiaga	Enamikus võtmevaldkondades on püüdluste ja strateegiaga	Vajalikud mõõdetavad, väljakutsuvad tegevusnäitajad

	ebamäärased või segased ning on liiga kergelt või üldse mitte saavutatavad; puuduvad selged seosed püüdluste ja strateegiaga ning võivad muutuda aastast aastasse; töötajad ei tea eesmäärke või ignoreerivad neid	kooskõlas olevad tegelikkusele vastavad eesmärgid olemas; puuduvad agressiivsus või teetähised, on lühiajalised või keskenduvad peamiselt "sisenditele" (teha asju õigesti) ning pole ühiselt kokkulepitud; töötajad võivad eesmäärke teada või mitte ning kasutada neid või mitte kasutada	kooskõlas olevad tegelikkusele vastavad ja mõõdetavad eesmärgid olemas; mitmeaastased eesmärgid on seotud organisatsiooni püüdluste ja strateegiaga, kuid puuduvad teetähised saavutuste hindamiseks; keskenduvad peamiselt "tulemustele/väljunditele" (õigete asjade tegemise tagajärjed) koos mõningase tähelepanuga "sisenditele"; töötajad teavad eesmäärke ning kasutavad neid tegevuste suunamisel	kõigis tegevusvaldkondades; kõik eesmärgid on püüdluste ja strateegiaga tihedalt seotud, iga-aastased teetähised paika pandud ning keskendunud "tulemustele/väljunditele"; töötajad kohaldavad pidevalt tegevusi eesmärkide saavutamiseks
PO tase			X	
Selgitused ja põhjendused	PO on formuleerinud eesmärgid projektiplaanides. 2010. a. projektiplaanis on antud lähieesmärgid ja oodatavad tulemused, samuti tulemuslikkuse hindamise indikaatorid. Osad lähieesmärgid on käsitletavad ka pikemaajaliste eesmärkidena (nt tervist toetava keskkonna arendamine ja paikkonna suutlikkuse tõus tegelemaks kodu- ja vabaaja vigastuste ja mürgistuste ennetamisega ...). Kuivõrd üks eesmärk on rakendada SC põhimõtteid, siis võib väita, et enamik võtmevaldkondi on seeläbi kaetud, sest SC kriteeriumid nõuavad mitmekülgset lähenemist traumade ennetamisele. Mõningaseks nõrkuseks viimase eesmärgi puhul on see, et seda on raske mõõta, sest konkreetset tegevuskava SC mudeli indikaatoritele vastavuse saavutamiseks veel pole (puuduvad teetähised). Oodatavad tulemused näitavad, et eesmärgid on praegu eelkõige väljundikesksed, eksisteerib mõningane tähelepanu sisenditele.			
Programmi/tegevuste olulisus ja seostatus püüdlustega	Põhitegevus ebaselgelt defineeritud ning puudub selge seos missiooni ja eesmärkidega; tegevused on killustatud ja ei suhestu üksteisega	Enamik tegevusi hästi defineeritud ja üheselt seotud missiooni ja eesmärkidega; tegevuste eesmärgid veidi killustunud ning ei ole seotud selgeks strateegiaks	Põhitegevused hästi defineeritud ja tugevalt seotud missiooni ja eesmärkidega; tegevuste eesmärgid sobivad üksteisega ning moodustavad osa üldisest strateegiast	Kõik tegevused täielikult defineeritud ning seotud missiooni ja eesmärkidega; tegevuste eesmärgid sobivad täielikult üksteisega ning moodustavad osa ühtsest strateegiast; tegevuste vahel valitseb sünergia
PO tase			X	

Selgitused ja põhjendused	PO on programmid/tegevused defineerinud projekti plaani lisa olevas projekti tegevuste etapiviisilises kirjelduses (lisa 5), mis sisaldab ka tegevuste olemuse/sisu selgitusi. PO nimetas välishindamisel olulisemate programmidenä eakatele suunatud tegevuste kompleksi, traumaennetusega tegelevate inimeste pädevuse tõstmist ja arenduskoolitust sidusrühma liikmetele, liiklusohutusosalase arendamise alaseid tegevusi. PO tegevuskava on koostatud varasematele kogemustele toetudes (sh on ka ära jäetud tegevusi, mis varasematel aastatel pole olnud piisavalt edukad) ning seos PO missiooni ja eesmärkidega on tuvastatav. Programmid on omavahel seotud ja suunatud ühise eesmärgi saavutamisele. Kui võrd aga strateegia pole üheselt sõnastatud, on programme/tegevuste seostamisel teadliku strateegiaga veel arenguruumi.			
Tegevuste kooskõla ja areng	Olemasolevate tegevuste vahel puuduvad seosed ning puudub arenguperspektiiv; uute tegevussuundade arendamine praktiliselt puudub; ei analüüsita siht- ja sidusgruppide ootuste ja olemasolevate tegevuste vastavust	Olemasolevate tegevuste vahel nõrgad seosed ning kitsas arenguperspektiiv; uute tegevussuundade arendamine vaevaline; siht- ja sidusgruppide ootuste ja olemasolevate tegevuste vastavuse analüüsivõime piiratud; vähene suutlikkus muuta tegevussuundi lähtudes ümbritseva keskkonna muutmisest	Olemasolevate tegevuste vahel tugevad seosed ning võimalus laiendada tegevusvälja; uute tegevussuundade arendamine kooskõlas siht- ja sidusgruppide ootuste ja ümbritseva keskkonna muutustega	Olemasolevad tegevused vastavad täielikult siht- ja sidusgruppide ootustele, kuid on samas valmisolek laiendada tegevusvälja ning suurendada tegevusmahtu lähtudes ümbritseva keskkonna arengust
PO tase			X	
Selgitused ja põhjendused	<p>Seosed tegevuste vahel ajalisel plaanis (tegevuste jätkuvus aastate lõikes) on olemas. Nt projekti aruandes (2010) on sedastatud, et: osade tegevuste puhul (nt mini-SOS, laste käepaelte jagamine rannas, traumade registreerimine SA Tallinna Lastehaiglas, linnaosade tervisenõukogude koolitused, helkurvestid linna tervise fondist) on vajadus jätkamise järele. Samuti on lisandunud mitmed traumade/vigastuste ennetamise tegevused, mis on projektivälised, nt Päästeklubi Nõmme linnaosas, Haabersti „Väike elupäästja“. Võimalik on tuua näiteid tegevusvälja laiendamisest nagu mitmete konverentside läbiviimine 2010. a., pilootüritus koostöös Lastekaitse Liidu sotsiaalteatriga (mida on plaanis „korrigeerida“ ja jätkata).</p> <p>Lühidalt, tegevused olid kooskõlas 2010. a. projekti plaanis esitatud eesmärgiga ja on üksteist eesmärgi saavutamisel toetavad. Tegevuste arendamisel on lähtutud mitmeaastasest projekti elluviimise kogemusest ja need on olnud järjepidevad. Viies läbi tegevusi ja üritusi on arvestatud osalejate poolt saadud tagasisidet, mille alusel on mh võetud vastu otsuseid tegevuste jätkamiseks või katkestamiseks (ehk plaanide tegemisel on arvesse võetud siht- ja sidusgruppide ootustega, nt korraldati teabepäev Kristiine Keskuses, aga see asukoht osutus mittesobilikuks, sest ürituse fookus hajus ja seega otsustati taolist tegevust enam mitte korrata; samuti korraldati seminar lasteaednikele messil Laps ja Pere, kus aga osalejaid nappis, sest messiga samal ajal polnud lasteaednikud seminarist huvitatud ja ka seda tegevust enam ei jätkatud).</p>			

Rahastamismudel	Organisatsioon sõltub täielikult vähestest sarnastest rahastajatest (avalik sektor, fondid, eraisikud)	Organisatsioonil on ligipääs mitut tüüpi, kuid üksikutele rahastajatele (avalik sektor, fondid, ettevõtted, eraisikud) või omab mitut sarnast tüüpi rahastajat	Püsiv mitmekesine rahastatus (avalik sektor, fondid, korporatsioonid, eraisikud); mõningad abinõud rahastamise ebastabiilsuse ületamiseks (nt varade soetamine); organisatsioonil on mõned kindlad tuluteenimise allikad	Kõrgelt hajutatud erinevat tüüpi rahastuallikad; organisatsioon on kindlustatud võimalike ebasoodsate majandustingimuste vastu; ja/või omab püsivaid teenimisallikaid; teised mittetulundusühingud püüavad jäljendada organisatsiooni rahakogumise tegevusi ja strateegiaid
PO tase			X	
Selgitused ja põhjendused	Projekti oluline partner on Eesti Haigekassa. PO-d iseloomustab siiski võimalus rahastada projektiväliseid tegevusi Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuameti ning linnavalitsuse rahadest, mis moodustab arvestatava osa traumade ennetuse koond rahastusest. Osade projekti tegevuste elluviimisel on kaasatud teisi rahastajaid (nt vestide, paelade soetamine, huviklubi organiseerimine jne). Välise abina on saadud tasuta teenuseid veel mitmetelt teistelt organisatsioonidelt (nt tasuta loengud, ruumide kasutamine, eritehnika demonstratsioonide läbiviimine jms).			
PUNKTISUMMA (max 20 punkti)				15
KESKMINE HINNE				3

Tugevused

- Rahastamismudeli osas on sõltuvus EHK rahastamisest väiksem kui paljudel teistel traumaennetuse PO-del.
- Enamikus võtmevaldkondades on püüdluste ja strateegiaga kooskõlas olevad eesmärgid olemas; tegevuste eesmärgid sobivad üksteisega ning moodustavad osa üldisest strateegiast.

Parendusvaldkonnad

- Kuigi enamikus võtmevaldkondades on püüdluste ja strateegiaga kooskõlas olevad eesmärgid olemas; siis visiooni ja strateegia sõnastamisel tuleks analüüsida ka tegevuste/eesmärkide sobivust uuendatava strateegiaga ning kujundada programmide/tegevustest loogiline tervik.
- PO on enesehindamise raportis toonud parendusvaldkonnana välja erinevate traumaennetuse strateegiatega tutvumise ja nende kasutamine töös (nt teiste PO-de kogemustest õppimise kaudu).
- Enesehindamise raportis toodi parendusvõimalusena välja erinevate rahastamisvõimaluste otsimise ja kasutamise.

Ettepanekud

- Koos missiooni, visiooni ja kõrgemate eesmärkide ülevaatusena strateegiadokumendi loomise raames tuleks analüüsida ka eesmärkide saavutamise viise ehk kujundada PO enda strateegia (tuginedes teooriale, parimatele praktikatele ja edukatele sekkumismeetoditele). PS! PO 2011. a. projekti taotluses on nimetatud ettepanekut juba arvestatud, planeeritud on: „Tallinna vigastuste profiilist lähtuv eesmärkide seadmine olukorra parendamiseks ning linnas juhtunud raskete kodu- ja vabaaja vigastuste (v.a. tule- ja liiklusõnnetused) kvalitatiivne analüüs, mis annab informatsiooni paikkonnas toimunud õnnetuse üksikasjadest ja riskiteguritest ning aitab planeerida sekkumistegevusi vigastuste vältimiseks.“

III Organisatsiooni oskused

	1 Selge vajadus võimekuse suurendamiseks	2 Algne võimekus olemas	3 Tavapärane võimekus olemas	4 Kõrge võimekus olemas
Kvaliteedijuhtimine				
Kvaliteedi mõõtmine	Väga piiratud kvaliteedi jälgimine ja mõõtmine; suurem osa hindamisest pole tõendus põhine; organisatsioon kogub üksikuid andmeid tegevuste ja tulemuste kohta (nt loengute arv) ning ei hinda sotsiaalset mõju (sotsiaalsete tulemuste mõõtmine, nt töövõime vähenemine jm)	Toimub osaline kvaliteedi ning selle arengu mõõtmine ja jälgimine; organisatsioon kogub regulaarselt usaldusväärseid andmeid tegevuste ja tulemuste kohta (nt loengute arv), kuid puuduvad täiendatud andmed sotsiaalse mõju hindamiseks	Toimub kvaliteedi ning selle arengu pidev mõõtmine ja jälgimine mitu korda aastas; kvaliteedi hindamisel arvestatakse tegevuste sotsiaalset, finants- ja organisatsioonilist mõju; mõõdetakse sotsiaalset mõju, kuid puudub kontrollgrupp, ajaline trend või väline hindamine	Hästi arenenud, pidevalt toimiv ja terviklik kvaliteedi hindamise süsteem (nt tasakaalus tulemuskaart), mille alusel hinnatakse ka tegevuste sotsiaalset, finants- ja organisatsiooni mõju; mõõdetakse sotsiaalset mõju; olemas piisav hulk selgeid, mõõdetavaid ja sisukaid tulemus(kvaliteedi)indikaatoreid; sotsiaalse mõju hindamine põhineb ajatrendidel koos kontrollgrupi olemasoluga ning on teostatud või juhendatud väliste ekspertide poolt
PO tase			X	
Selgitused ja põhjendused	<p>Projekti plaanis esitatud tulemuslikkuse hindamise plaan sisaldab muuhulgas ka kvaliteedi mõõdikuid – nt tulemuslikkust mõõdetakse siht- ja sidusrühma hõlmatusena ja mõõdetakse ka nende rahulolu. Rahulolu jälgitakse hinnangulehtedega (sh kogutakse suulist tagasisidet). PO-s on kasutusel ka jooksev kvaliteedi tulemuste arutelu, mis põhineb projektimeeskonna liikmete subjektiivsetele hinnangutele (e-kirjad, koosolekud). Hinnang viimase projektiperioodi tulemuslikkusele on dokumenteeritud projekti koondaruandes.</p> <p>Kuna toimub regulaarne aruandlus EHK-le, kaasneb ka sellega kokkuvõtete tegemine (tegevuste toimumine, vastavus projektiplaanile ja tulemuslikkuse hindamise plaanile, finantsaruandlus). Projektile on lepinguga kehtestatud kvaliteedinõuded, mille täitmine on kohustuslik.</p> <p>Seega kvaliteedi mõõtmine teatud tasemel toimib (eelkõige finants- ja organisatsiooniline mõju), aga kuivõrd PO eesmärgid vajaksid selgemat sõnastamist, tuleb uuesti läbi mõelda ka kvaliteedi hindamissüsteem (süsteemi loomisele on viidatud juba 2010. a. projekti plaani osas „Projekti kvaliteedinõuete täitmiseks kavandatud meetmed“). Eelkõige puudutab see kvaliteedimõõdikute sotsiaalse mõju aspekte (sisendiks on nüüdseks vigastuste profiil).</p>			

Kvaliteedi analüüs ja parendamine	Üksikud välised kvaliteedianalüüsid (võrdlused) teostatud; sisemisi kvaliteedinäitajaid kasutatakse harva organisatsiooni või tegevuste parendamiseks	Mõned katsed on tehtud tegevuste ja tulemuste võrdlemiseks teiste organisatsioonidega; sisemisi kvaliteedinäitajaid kasutatakse mõnikord organisatsiooni või tegevuste parendamiseks	Toimub efektiivne tegevuste ja tulemuste võrdlemine teiste organisatsioonidega, kuid see põhineb tippjuhtkonna initsiatiivil ja/või on piiratud valdkonniti; õpitut jagatakse organisatsiooni sees ning kasutatakse tihti organisatsiooni või tegevuste parendamiseks	Tegevuste ja tulemuste võrdlemine teiste organisatsioonidega on osa organisatsioonikultuurist ning kasutatakse töötajate poolt eesmärkide seadmisel ja igapäevases tegevuses; kõrge teadlikkus sellest, kuidas kõik tegevused suhestuvad sisemiste ja väliste parimate saavutustega; süstemaatiline tegevuste kohandamine ja parendamine võrdluste baasil
PO tase			X	
Selgitused ja põhjendused	<p>Tervisedendava projekti rahastamise lepingu kohaselt on PO-l kohustus läbi viia enesehindamine, sh tuleb enesehindamise raportis kirjeldada kvaliteedi parendamise meetmed. Parendustegevuste leidmiseks kasutatakse ka siht- ja sidusgruppidele saadud tagasisidet (nt on mõned madala tulemuslikkusega tegevused järgmisel aastal ära jäetud).</p> <p>Kuivõrd PO meeskond on tihedalt seotud Tallinna SC võrgustiku liikmeks saamise ettevalmistustega, ja SC mudel eeldab õppimist teiste SC liikmete tegevustest, siis on PO võtmeisikud aktiivselt osalenud nii rahvusvahelistel kui riiklikel seminaridel, et leida parimaid praktikaid ning õppida teiste kogemusest. Samuti on korraldatud mitmeid õppevisiite või külastusi vigastuste vältimisega tegelevate institutsioonide juurde (nt Läänemaa kui SC võrgustiku värske liikme külastus 2010, varasemalt Rapla ja Tartu linna traumameeskondadega kogemuste vahetamine, samuti õppereis Helsingisse jne).</p> <p>29. mail 2009 toimus projektimeeskonna korralise koosoleku ühe päevakorra punktina koolitus teemal: „Traumaprogrammi hindamine. Hindamise plaan, kavand ja meetodid.“ Koolitus andis tugevama aluse / parema arusaama enesehindamise läbiviimiseks.</p> <p>Parendusvaldkonnaks on enesehindamise tulemuste elluviimine – varasema enesehindamise raport sisaldab mitmeid mõtteid, mida uuel projektiperioodil pole veel ellu viidud.</p>			
Planeerimine				
Keskkonna jälgimine	Minimaalne teadmine ja arusaamine teistest valdkonna tegijatest ja alternatiivsetest tegevusmudelitest	Baasteadmised ja arusaamine teistest valdkonna tegijatest ja alternatiivsetest tegevusmudelitest, kuid piiratud võime kohandada käitumist vastavalt kogutud teadmistele	Selged teadmised ja arusaamine teistest valdkonna tegijatest ja alternatiivsetest tegevusmudelitest; hea võime kohandada käitumist vastavalt kogutud teadmistele, kuid seda kasutatakse üksikute juhtudel	Laiad teadmised ja arusaamine teistest valdkonna tegijatest ja alternatiivsetest tegevusmudelitest; täiuslik võime pidevalt kohandada käitumist vastavalt kogutud teadmistele

PO tase				X
Selgitused ja põhjendused	<p>PO meeskonda kuuluvad oma ala tippspetsialistid, kes on väga hästi kursis tervisedenduse, sh vigastuste ennetamise valdkonna teooria ja praktikaga. Meeskonna liikmed omavad laialdasi teadmisi traumaennetuse eri aspektidest juba tulenevalt oma põhitöökoha ülesannetest. Praktikas on keskkonna jälgimine ja olemasoleva olukorra kirjeldamine realiseerunud Tallinna tervise- ja vigastuste profiili koostamises (need dokumendid ongi oma olemuselt eelkõige ülevaated tegevuskeskkonnast). Kuivõrd PO võtmeisikud on seotud Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuametiga, siis on PO-l keskkonna monitoorimiseks head võimalused ka tänu Tallinna linnavalitsuse struktuuridele ja tegevusele (nt on Tallinnas tervisekoalitsiooni raames loodud andmete analüüsi töögrupp, olemas on terviseinfot sisaldavad andmebaasid, PO-l on juurdepääs andmepangale „Tallinn arvudes“, olemas on oskus kasutada teisi (nt TAI) andmebaase jne). NB! Projekti meeskonnas on statistik, kelle ülesanne on andmete analüüs.</p> <p>Keskkonna muutustega kohanemise ja teadmised teistest tegijatest ning praktikatest tagab ka projekti meeskonna osalemine koolitustel ja teemaga seotud konverentsidel.</p>			
Strateegiline planeerimine	Piiratud strateegilise planeerimise võime ja soov, vajatakse sisemist või välist abi; kui strateegiline plaan on olemas, siis seda ei kasutata	Mõningane võime ja soov arendada kõrgetasemelist strateegilist planeerimist kasutades sisemist või välist abi; strateegiline plaan suunab konarlikult juhtimisotsuseid	Võime ja soov arendada ning koostada tegelikkusele vastav strateegiline plaan; mõningane sisemine kogemus olemas või ligipääs välisele abile; strateegiline planeerimine toimub peaaegu regulaarselt; strateegiline plaan suunab juhtimisotsuseid	Võime ja soov arendada ning koostada tegelikkusele vastav üksikasjalik strateegiline plaan; vajalik sisemine kogemus olemas või kasutatakse tulemuslikult välist kõrgelt kvalifitseeritud abi; strateegiline planeerimine toimub regulaarselt; strateegiline plaan suunab ulatuslikult juhtimisotsuseid
PO tase				X
Selgitused ja põhjendused	<p>Strateegilise planeerimise oskused ja kogemused on PO meeskonnal olemas – nagu eespool mainitud, on meeskonnaliikmed oma ala tippspetsialistid, kes on osalenud varasemalt eri strateegiadokumentide koostamisel (nt Tallinna rahvastiku tervise arengukava, Tallinna tervisekoalitsiooni välja arendamine, Tallinna vigastuste profiil jm initsiatiivid). Vajadusel on kasutatud väliste ekspertide abi (nt vigastuste profiili koostamisel). PO lähtub strateegilisel planeerimisel mõtteviisist, et parimad lahendused leitakse alt-üles planeerimise kaudu – see tähendab, et PO arvestab plaanide tegemisel paikkondlike (Tallinna linnaosade) vajadustega ja üritab omalt poolt toetada linnaosade tervisenõukogude tegevust vigastuste vältimise vallas. Teiseks põhimõtteks planeerimisel on, et vigastuste vältimisele peab lähenema laiemal turvalisuse suurendamise ja tervisedenduse kontekstis (neid teemasid ei saa lahutada). Juhtimisotsuseid suunava strateegilise lähenemisviisi näiteks on Tallinna SC võrgustikuga liitumise kavatsus, mis mõjutab muuhulgas ka PO tegevust ja prioriteete, töökorraldust.</p> <p>Projektiplaani valmistavad ette projektijuht ja projektijuhi abi konsulteerides jooksvalt PO meeskonnaga (ettepanekud arutatakse läbi nii koosolekutel kui e-kirjavahetuse teel võttes arvesse linnaosade tervisedendajate jt osapoolte vajadusi).</p>			

Finants- planeerimine/ eelarvestamine	Finantsplaneerimine puudub või on väga piiratud; ainult üks eelarve kogu organisatsiooni kohta (kui on suur või mitmeharuline); tulemused eelarvega nõrgalt seotud või pole jälgitud	Finantsplaneerimine on piiratud, otstarbeliselt ajakohastatud; eelarve on "abivahend"; kasutatakse finantstegevuste juhtimiseks/hindamiseks; katsed jagada eelarve organisatsiooni üksuste kaupa (või eelarvet üksikosadeks jagada); tulemusi ja eelarvet jälgitakse perioodiliselt	Usaldusväärsed finantsplaanid, regulaarselt ajakohastatud; eelarve on seotud tegevustega; kajastab organisatsiooni vajadusi; eelarve jaguneb organisatsiooni üksuste kaupa (on jagatud üksikosadeks); tulemusi ja eelarvet jälgitakse regulaarselt	Väga usaldusväärsed finantsplaanid, pidevalt ajakohastatud; eelarve on seotud kõigi tegevustega; strateegilise vahendina areneb välja organisatsiooni vajadusi ja eesmärged peegeldavatest protsessidest; eelarve jaguneb mõistlikult organisatsiooni üksuste/tegevuste kaupa; tulemusi ja eelarvet jälgitakse süvitsi ja regulaarselt
PO tase			X	
Selgitused ja põhjendused	<p>Finantsplaanid on usaldusväärsed, sest EHK nõuab täpset planeerimist ja kulutuste jälgimist koos regulaarse aruandlusega. Eelarvestamisel on aluseks EHK kulustandardid ja eelnevad kogemused. Eelarve eelnõu valmistavad ette projektijuht ja projektijuhi abi ning kooskõlastavad eelarve PO liikmetega. Eelarve on liigendatud tegevuste iseloomu alusel gruppideks. Finantsplaneerimise usaldusväärsuse tagab seotus Tallinna finantsplaneerimise ja aruandluse süsteemiga (teisiti öeldes tuleb järgida üsna rangeid linnavalitsuse reegleid).</p> <p>Eelarve täitmist järgitakse pidevalt, kuid probleemiks on osutunud lühike projekti periood (kusjuures aktiivset tegevust ei saa planeerida suvisele puhkuse perioodile ja aasta lõppu), mis raskendab vabade ressursside kasutamist uute tegevuste tarbeks kui eelarves tekib vabased ressursid. Seetõttu on osa projekti eelarvest jäänud varasema(te)l aasta(te)l kasutamata kui tegevuste maksumus osutub prognoositult väiksemaks (PO on suutnud edukalt koostööpartneritelt „tasuta teenuseid“ saada, kuid neid „eraldisi“ on raske ette prognoosida).</p>			
Tegevuste planeerimine	Organisatsiooni tegevused lähtuvad igapäevastest vajadustest ilma lühi- või pikemaajalise planeerimiseta; puudub tegevuste planeerimise kogemus	Mõningane võime ja soov arendada kõrgetasemelist tegevuste planeerimist kasutades sisemist või välist abi; tegevusplaan on nõrgalt või üldse mitte seotud strateegilise planeerimise tegevustega ja plaan suunab konarlikult tegevusi	Võime ja soov arendada ning koostada tegelikkusele vastavaid ja konkreetseid tegevusplaanid; mõningane sisemine kogemus olemas või ligipääs välisele abile; tegevuste planeerimine toimub peaaegu regulaarselt; tegevusplaan on seotud strateegilise planeerimise tegevustega ja plaan suunab tegevusi	Organisatsioonis arendatakse ja koostatakse tegelikkusele vastavaid üksikasjalikke tegevusplaanid; vajalik sisemine kogemus olemas või kasutatakse tulemuslikult välist kõrgelt kvalifitseeritud abi; tegevuste planeerimine toimub regulaarselt; tegevusplaan on tihedalt seotud strateegilise plaaniga ja kasutatakse süstemaatiliselt tegevuste suunamisel
PO tase			X	

Selgitused ja põhjendused	PO tegevuse strateegiline planeerimine ja tegevuste n.ö taktikaline planeerimine on senini toimunud käsikäes tänu lühikesele projekti perioodile ja ebakindlusele projekti rahastamise osas. Tegevuste planeerimise põhirõhk on projekti plaani koostamisel (loodud on Gantti graafik projektiplaani lisana, mis määratleb tegevuste ajaperioodi). Tegevuste elluviimise ülevaatus ja vajadusel muutmise/kohandamine toimub PO koosolekutel (mis toimuvad vastavalt vajadusele, ca kord kuus, lisaks kohtutakse PO liikmetega sageli muude tervisedenduse ürituste raames), üsna tihe on ka jooksev suhtlemine e-kirjavahetuse kaudu. Pidev jooksev suhtlus on tarvilik, et koordineerida eri linnaosades toimuvaid traumaennetuse üritusi (millest paljud on siiski projektivälised tegevused).			
Inimressursi planeerimine	Organisatsioon tegeleb inimressursi probleemiga, kui enam midagi muud üle ei jää; puudub IR-alane tegevuste planeerimine ja kogemus (nii sisemine kui väline)	Mõningane võime ja soov arendada kõrgetasemelist IR planeerimist kasutades sisemist või välist abi; IR planeerimine on nõrgalt või üldse mitte seotud strateegilise planeerimise tegevustega ja plaan suunab konarlikult IR-alaseid tegevusi	Võime ja soov arendada ning koostada tegelikkusele vastavaid ja konkreetseid IR arenguplaane; mõningane IR-alane sisemine kogemus olemas või ligipääs välisele abile; IR planeerimine toimub peaaegu regulaarselt; IR planeerimine on seotud strateegilise planeerimise tegevustega ja plaan suunab IR-alaseid tegevusi	Organisatsioonis arendatakse ja koostatakse tegelikkusele vastavaid üksikasjalikke IR plaane; vajalik sisemine IR planeerimise kogemus olemas või kasutatakse tulemuslikult välist kõrgelt kvalifitseeritud abi; IR planeerimine toimub regulaarselt; IR planeerimine on tihedalt seotud strateegilise plaaniga ja kasutatakse süstemaatiliselt IR-alaste tegevuste suunamisel
PO tase			X	
Selgitused ja põhjendused	<p>Inimressursi planeerimisel tuleb vaadelda Tallinna tervisedenduse struktuuri(de) laiemas kontekstis. PO laiemasse/elluviimise meeskonda kuuluvad ka linnaosade tervisedendajad, kes n.ö ametlikku – st projekti plaanis nimetatud meeskonna ehk projekti põhitäitjate koosseisu – ei ole lülitatud. Ometi on tervisedendajatel traumade ennetamisel Tallinnas oluline roll ja käesoleval ajal toimub linnaosade tervisenõukogude koostamine (koosseisud on mõnes linnaosas kinnitatud, mõnes kinnitamisel). Just linnaosade tasandil, kus on kontakt paikkonna inimestega vahetum, toimub vahetu inimressursside planeerimine ehk tervisenõukogu liikmeteks linnaosades soovitakse saada kõik olulised traumaennetusega seonduvate sidusgruppide esindajad. Seega plaan keda kaasata, on linnaosades olemas, aga kõikide osapooltega pole saavutatud veel kokkuleppeid ja tervisenõukogude moodustamise määrused mõnes linnaosas on seetõttu viibinud.</p> <p>PO n.ö ametliku meeskonna tasandil on inimressursside planeerimise meetodiks seotud osapoolte kaasamine vastavalt vajadusele / tegevuste iseloomule. Eesmärk pole olnud lülitada eri traumaennetusega tegelevate institutsioonide esindajaid PO liikmeskonda, vaid kaasata asjassepuutuvaid struktuure ja osapooli vastavalt tegevuste iseloomule. Sellisel moel planeerimine toimib, PO vajadused on kaetud.</p> <p>Inimressursside planeerimise kaudseks näiteks on SC võrgustikuga liitumise ettevalmistamine: Tallinna linnavalitsuse otsusega loodud SC töörühm ja SC juhtgrupp, mis on osa Tallinna strateegiast turvalisuse suurendamisel Tallinna linnas.</p>			
Rahakogumine ja täiendavate finantsressursside tekitamine				

Rahakogumine ja täiendavate finantsressursside tekitamine	Üldiselt nõrgad rahakogumise oskused ja teadmiste puudumine (sisemise või välise); täiendavate finantsressursside kaasamisele ei pöörata mingit tähelepanu	Peamised rahakogumise vajadused tagatud mõningaste sisemiste oskuste ja teadmiste baasil ning üksikutel juhtudel olemas ligipääs teatud välisele abile; täiendavaid finantsressursse püütakse leida töömahukate kõrvaltegevuste arendamise kaudu	Regulaarsed rahakogumise vajadused adekvaatselt tagatud heade sisemiste oskuste ja teadmiste baasil ning olemas aegajalt ligipääs välisele abile; finantsressursse suurendavad kõrvaltegevused toetavad osaliselt põhitegevust, kuid nõuavad juhtidelt suurt panustamist	Hästi arenenud ja pidevalt kasutatavad sisemised rahakogumise oskused ja teadmised kõigis rahakogumise valdkondades; erandjuhtudel olemas ligipääs välisele abile; selge arusaam finantsressursside suurendamise vajadusest ja aktiivsus põhitegevusega kooskõlas olevate ning sotsiaalset mõju mittevähendavate kõrvaltegevuste arendamisel
PO tase			X	
Selgitused ja põhjendused	<p>Kaudselt osales antud projekti kaasfinantseerimisel Tallinna Linnavalitsus kattes osa üldkuludest. Tuge on saadud ka Tallinna linna eelarves olevast tervisefondist. Samuti oli läbi Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuameti tagatud projekti finantsiline jätkusuutlikkus. Hea koostöö Tallinna Haridusametiga aitas kaasata lasteasutusi projekti tegevustesse. Samuti rahastatakse traumaennetuse alaseid tegevusi LOVide eelarvetest. Mittemateriaalset abi on saadud mitmesugustelt teistelt osapooltelt: vabaajakeskused (ruumid), linnaosavalitsused (IT alane tugi, ruumid), kultuuri- ja vabaajakeskused (ruumid).</p> <p>PO meeskonnaliikmetel on olemas oskused täiendavate finantsressursside tekitamiseks – on kirjutatud projekte ja taotletud toetusi (nt taotlused on esitatud ESF-le projektidele „Tallinna linnaosade tervisemeeskondade tegevuse arendamine ja võimestamine“ ja „Uimastisõltlaste ja nende lähedaste tööturule naasmine“). Viimased näited on PO kontekstis küll kõrvaltegevused, aga toetavad traumaennetust kaudselt ja tõendavad PO võtmeisikute rahakogumise alast pädevust.</p>			
Väline kommunikatsioon				
Partnerlus ja koostöö arendamine ning toimimine	Piiratud partnerlussuhted ja koostöö teiste avaliku, mittetulundus- või erasektori organisatsioonidega	Algusjärgus partnerlussuhete ja koostöö arendamine teiste avaliku, mittetulundus- või erasektori organisatsioonidega	Tulemuslik koostöö mõnede ühte tüüpi võtmepartneritega (avaliku, mittetulundus- või erasektori organisatsioonid); üksikud suhted, mis on ebakindlad või on kasulikud eelkõige ühele osapooltele	Tulemuslik, arenev ja mõjukas koostöö mitut tüüpi oluliste partneritega (kohalikud, avaliku, mittetulundus- või erasektori organisatsioonid); suhted hästi kindlustatud, stabiilsed, pikaajalised ning vastastikku kasulikud
PO tase				X
Selgitused ja põhjendused	<p>Kuna PO tuumikmeeskond on väikesearvuline, siis tegevuste PO „töömeetodiks“ tegevuste elluviimisel on koostöö erinevate partneritega. Viimasel projektiperioodil pöörati endiselt suurt tähelepanu partnerluse ja koostöö arendamisele Põhja-Eesti Päästkeskusega, Eesti Politsei- ja Piirivalveametiga, Eesti Punase Risti Tallinna Seltsi ja Põhja-Regionaalse Maanteeametiga. Jätcati koostööd erinevate Tallinna ametitega.</p>			

	<p>Projekti raames tehti koostööd ka teiste Eesti Haigekassa poolt rahastatavate tervisedenduslike projektidega, riiklikke strateegiaid ja arengukavasid, riiklikke terviseprogramme ning haiguste ennetamise projekte elluviivate asutustega ning Tallinna ja Harjumaa tervisenõukogudega, samuti SA Tallinna Lastehaiglagaga. Koostöövõrgustiku arendamine on PO-l olnud selge eesmärk ja on sellisena sõnastatud ka projekti plaanis.</p> <p>Erasektori koostööpartneritest võib nimetada G4S rannavalvet (koostöö väikelastele tasuta randmepaelade jagamisel), Kristiine Keskust (teabepäeva korraldamine). MTÜ-dest on koostööd raudtee-ohutuse alal tehtud nt Operation Lifesaver Estoniaga. Nimetada tuleb ka koostööd TEL, TEK, TET, TEH võrgustikega.</p> <p>Laiemal partnerluse arendamisel on tähtis roll linnaosade tervisenõukogudel – seda nii tervisenõukogudesse kaasavate osapoolte näol (n.ö püsiv koostöösuhe) kui konkreetsete tegevuste elluviimisel (ajutisema iseloomuga koostöösuhe).</p>			
Kohalolu ja kaasatus kogukonnas	Organisatsiooni olemasolu pole teadvustatud või puudub positiivne suhe; vähesed kohaliku kogukonna liikmed haaratud organisatsiooni tegevusse (juhtimisse)	Organisatsiooni olemasolu mingil määral teadvustatud ja üldiselt positiivne suhe; üksikud suurema kogukonna liikmed haaratud organisatsiooni tegevusse (juhtimisse)	Organisatsiooni olemasolu teatakse hästi ja nähakse selle avatust ja vastavust kogukonna vajadustele; üksikud kogukonna (prominentsemad) liikmed haaratud konstruktiivselt organisatsiooni tegevusse (juhtimisse)	Organisatsiooni olemasolu teatakse laialdaselt ja nähakse selle aktiivsust ja täielikku vastavust kogukonna vajadustele; mitmed kogukonna (prominentsemad) liikmed haaratud aktiivselt ja konstruktiivselt organisatsiooni tegevusse (nõukogu, rahakogumine)
PO tase			X	
Selgitused ja põhjendused	<p>Tallinn on suur linn ja PO olemasolu teadvustavad kodanikud veel vähe (kuigi teavitamine on olnud üsna aktiivne), aga eesmärk ongi pigem konkreetsemates sihtrühmades (nt eakad) mõju suurendada, milles kandev roll on LOVide tervisenõukogudel.</p> <p>Suures kogukonnas on kohalolu ja kaasatust raskem saavutada, sestap paikkondliku võimestatuse saavutamisel on keskmes ennetustöö linnaosades, mida toetab PO oma tegevusega. Teisalt on aga Tallinna tervisekoalitsiooni kaudu olemas „väljund“ poliitilisele tasandile. Tervisekoalitsiooni, kus arutatakse ka traumaennetuse problemaatikat ja tegevusi, juhib linnapea. SC töörühma ja juhtgruppi juhib abilinnapea. Samuti kuuluvad SC töörühma ja juhtgruppi linna ametite ja erinevate organisatsioonide juhid ning juhtivad spetsialistid, kes on projekti tegevustest hästi informeeritud. Sestap n.ö kõrgemal tasandil Tallinna struktuuride kaudu on kohalolu/kaasatus hea, aga linnaosade/paikkondade tasandil veel arendustegevus käib (kogukonna esindajate kaasamine PO tegevustesse).</p>			
Muud oskused				

Avalikud suhted ja turundus	Organisatsioon kasutab piiratult või mitte üldse PR/turundusmeetodeid; puuduvad üldised PR/turundusoskused ja teadmised (sisemised või välised)	Organisatsioon kasutab ainult vajadusel PR/turundusmeetodeid; olemas mõningad üldised PR/turundusoskused ja teadmised töötajatel või kasutatakse välist abi	Organisatsioon mõistab PR/turundusvajadusi ning otsib aktiivselt võimalusi sellega tegelemiseks; olemas vajalikud üldised PR/turundusoskused ja teadmised töötajatel või kasutatakse oskuslikult välist abi	Organisatsioon mõistab täielikult PR/turunduse kasulikkust ning tegeleb sellega järjepidevalt; olemas vajalikud laialdased PR/turundusoskused ja teadmised töötajatel või kasutatakse oskuslikult kõrgkvalifitseeritud välist abi
PO tase				X
Selgitused ja põhjendused	Juba 2009. a. enesehindamise raport sisaldab on tõdemust, et PO on saavutanud hea kontakti meediaga (linnaosade lehed, saatesari „Retseptita“, ja „Tervisesaade“, telesaade „Pealinna elu“, Kuku raadio, Pealinna ja Linnaleht jt). 2010. aasta Tallinna Tervisekoalitsiooni koosolekuid kajastas TV 14. Jaanuaris 2010 toimunud rahvusvahelisest seminarist AdRisk tegi ülevaate Eesti Raadio. Lasteaialaste sportlikku ohutuspäeva mini-SOS kajastas telekanal „Pervõi Baltiiski Kanal“. Konverentsi „Turvaline Tallinn“ kajastati: Raadio 4, ERR, Tallinna Televisioon (intervjuud Ene Tombergiga). Projekti raames toimunud ja projektivälised tegevustest ilmusid ülevaated Tallinna linnaosade veebilehtedel ja artiklid linnaosade lehtedes. Lastearstide sügiskonverentsi „Õnnetus ei hüüa tülles – aga kas alati nii?“ – raames esinesid Ene Tomberg ja Raul Adlas ETV hommikuprogrammis. Sündmust edastasid ERR eesti- ja venekeelsed uudised. Loomisel on Tallinna terviseveeb, muuhulgas PO traumaennetuse alase tegevuste kajastamiseks.			
Poliitika-kujundamine	Organisatsioonil puudub võime või teadmine poliitikakujundamise võimalustest; pole kunagi osalenud poliitika aruteludes	Organisatsioon on teadlik poliitikakujundamise võimalustest; mõningane valmisolek ja oskused osalemiseks poliitika aruteludes, kuid on harva olnud kutsutud aruteludele	Organisatsioon on täiesti teadlik poliitikakujundamise võimalustest ning osaleb aktiivselt ühena paljudest organisatsioonidest kohalikes või riiklikes poliitika aruteludes	Organisatsioon on kohaliku ja/või riikliku poliitika kujundamisel ja mõjutamisel proaktiivne; alati valmis osalema poliitika aruteludes ning aeg-ajalt kutsub ise kokku sarnased arutelud
PO tase				X
Selgitused ja põhjendused	PO liikmed kuuluvad Tallinna Tervisekoalitsiooni (mille liikmeteks on kõik ametite juhid, linnaosade vanemad, linnapea ja mis tegeleb tervise arengu alase poliitikakujundamisega), Tallinna Tervisenõukogusse (mis tegeleb südame-veresoonkonna haiguste ennetamisega, tervisedendusega ja mida juhib abilinnapea). Samuti on tihe side LOV-de tervisenõukogudega, mis tegeleb LOVides vastava poliitika kujundamisega (linnaosade arengukavade raames). Kuivõrd projekti juht on Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuameti juhataja asetäitja, siis on olemas otsene väljund kohaliku poliitika kujundamiseks ja seejuures ise initsiatiivi haaramiseks. Näiteks on Tallinna rahvastiku tervise arengukava 2008-2015 koostamine. Projektijuht ja mitmed teised meeskonna liikmed on osalenud osaleb ka riikliku poliitika kujundamisega tegelevates töögruppides.			

Organisatsiooni tegevuste kirjeldamine ja arendamine	Piiratud tegevuste kirjelduste kogum (otsustusprotsess, planeerimine, ülevaated) organisatsiooni efektiivseks toimimiseks; tegevuskirjelduste kasutamine muutlik või kohandatud vastavalt hetkevajadusele ("harjutused paberil"); puudub tegevuste jälgimise ja hindamise süsteem	Elementaarsed tegevuste kirjeldused võtmevaldkondades, mis tagavad organisatsiooni efektiivse toimimise; tegevuste kirjeldusi tunnevad, kasutavad ja tunnustavad ainult üksikud töötajad; piiratud tegevuste jälgimise ja hindamise süsteem, mille alusel tehtud vaid üksikud muudatused	Põhilised tegevuste kirjeldused võtmevaldkondades koostatud, mis tagavad organisatsiooni efektiivse ja ladusa toimimise; tegevuste kirjeldusi tunnevad, kasutavad ja parendavad tegevuste mõju suurendamise eesmärgil paljud töötajad; juhuslik tegevuste jälgimise ja hindamise süsteem, mille alusel tehtud mõningad muudatused	Lihtsad, selged ja lühikesed tegevuste kirjeldused kõigis valdkondades olemas, tagades organisatsiooni tõhusa ja tulemusliku toimimise; tegevuste kirjeldusi tunnevad, kasutavad ja parendavad organisatsiooni mõju suurendamise eesmärgil kõik töötajad; pidev tegevuste jälgimise ja hindamise süsteem, mille alusel tehakse süstemaatiliselt muudatusi
PO tase			X	
Selgitused ja põhjendused	<p>PO organisatsiooni kirjeldab põgusalt teatud määral projekti plaan, kus on antud meeskonnaliikmete pädevused ja põhirollid (millised EHK pakkumise kutse nõudeid meeskonnaliige täidab). Organisatsiooni ladusa toimimise tagab PO tuumiku ja LOVide tervisedendajate tihe side Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuametiga jt linna struktuuriüksustega (projekti vastutava asutuse jaoks on traumaennetuse põhitegevuse üks osa). Nimetatud struktuuride üldised ülesanded on kirjeldatud Tallinna linnavalitsuste asjakohastes õigusaktides.</p> <p>Projekti tegevustele pole seni peetud vajalikuks tegevuste kirjeldusi koostada, sest tuumikmeeskond on väikesearvuline. Jooksvad ülesanded lepitakse vajadusel kokku PO koosolekul või e-kirja teel. Kuid edaspidi võib see olla vajalik – kaalutakse PO võtmeisikute ülesannete/rollide kirjeldamist (nt loodavas strateegiadokumendis), sest Tallinna linnaosades SC põhimõtete rakendamisega ja tervisenõukogude moodustamisega on nüüdsest tekkinud vajadus lühidalt PO töökorraldust reguleerida.</p>			
PUNKTISUMMA (max 52 punkti)				44
KESKMINE HINNE				3,38

Tugevused

- Tulemuslik, arenev ja mõjukas koostöö mitut tüüpi oluliste partneritega (kohalikud, avaliku, mittetulundus- või erasektori organisatsioonid); suhted hästi kindlustatud, stabiilsed, pikaajalised ning vastastikku kasulikud.
- Selgeks tugevuseks poliitikakujundamise oskused ja võimalused.
- Heal tasemel on avalike suhete arendamine.
- Suhteliselt head võimalused/oskused täiendavate (finants)ressursside kaasamiseks.

Parendusvaldkonnad

- Tegevuste kvaliteedi analüüs ja parendamine võiks olla süsteemsem ja paremini dokumenteeritud. Kvaliteedi analüüsimisel ja parendustegevuste planeerimisel peaks kasutama täpsemaid mõõdikuid ja rohkem erinevaid meetodeid.

- Edaspidi sõnastada projekti eesmärgid sellisena, et oleks võimalik saada mitmekülgsem ülevaade tegevuste kvaliteedist (praegu keskendutakse eelkõige rahulolule ja sihtrühma hõlmatusele).
- Organisatsiooni arendamise lõigus on esmavajadused PO toimimiseks kaetud, kuid organisatsiooni toimimise korraldus vajab siiski mõningaid kokkuleppeid töökorra kehtestamise näol.

Ettepanekud

- Kvaliteedi analüüsimiseks ja parendamiseks võiks lisaks jooksvale arutelule kasutada ka tegevuste hindamist ehk nn võimestavat hindamist aasta lõpus (nt sarnaselt Rapla traumanõukogule, mis uuele planeerimistsüklile eelnevalt viib läbi tegevuste kvaliteedi ja prioriteetsuse analüüsi). Varasemate enesehindamise raportite parendusvaldkonnad/ettepanekud tuleks üle vaadata eesmärgiga tuvastada, mida neist tasub tulevikus ellu viia.
- Kvaliteediesmärgid võiksid kajastada ka sotsiaalselt mõju. Sotsiaalse mõju paremaks hindamiseks tuleks üle vaadata ja kokku leppida need (statistilised) näitajad, mis kajastavad PO tegevuste tulemuslikkust. Eeldus selleks on olemas, sest loodud on vigastuste profiil. Vaatamata võimalikele probleemidele statistika kvaliteediga, andmete raskesti kättesaadavusele ning sellele, et seos traumanõukogu tegevuste ning üldiste tervisenäitajate vms indikaatorite vahel võib olla kaudne, tuleks püüelda selle poole, et siduda traumanõukogu eesmäärke paremini kättesaadava statistikaga.
- Koostada võiks PO töökorra, mis käsitleks sellised küsimusi nagu kohtumiste sagedus, missuguses koosseisus võetakse otsuseid vastu – kas kitsamas või laiemas ringis, kuidas kaasatakse teisi osapooli, millal/kuidas toimub (strateegiline) planeerimine, missugune tulemuste analüüsimise sagedus ja korraldus, kes vastutab protokollimise/tehnilise teenindamise eest, mis on tervisedendajate roll jne.

IV Inimesed

	1 Selge vajadus võimekuse suurendamiseks	2 Algne võimekus olemas	3 Tavapärane võimekus olemas	4 Kõrge võimekus olemas
Meeskonna komplekteeritus	Mitmed „ametikohad“ on täitmata või täidetud mittesobivate töötajatega; sagedane meeskonnaliikmete vahetumine	Kõige kriitilisemad „ametikohad“ on täidetud, kuid suhteliselt sagedane meeskonnaliikmete vahetumine	Peaaegu kõik „ametikohad“ on täidetud; madal meeskonnaliikmete vahetumise sagedus	Kõik „ametikohad“ on täidetud kompetentsete töötajatega; meeskonnaliikmete vahetumine peaaegu olematu
PO tase			X	
Selgitused ja põhjendused	Selles alakriteeriumis tuleb taas arvestada Tallinna eripära, kus PO tuumiku moodustavad eriala spetsialistid, laiendatud meeskonda kuuluvad linnaosade tervisedendajad ja need omakorda koordineerivad linnaosa tervisenõukogude tööd. Kuigi linnaosade „meeskonnad“ on komplekteerimisel, võib PO lähenemisviisi silmas pidades (vigastuste vältimise alaste tegevuste elluviimisel rõhk linnaosadel ja projektiplaani tegevuste elluviimisel on tihe koostöö eri osapooltega), et peaaegu kõik „ametikohad“ on täidetud. PO-l puudub vajadus kaasata projekti põhitäitjateks enam inimesi, sest pädevaid inimesi saab vajadusel kaasata ka Tallinna tervisekoalitsiooni (kuhu kuulub lai hulk eri osapooli – kokku 34 inimest), SC töörühma ja juhtgrupi kaudu. Tugevuseks on PO põhitäitjate peaaegu olematu vahetumine. Ometi, PO on tuvastanud vajaduse kaasata meeskonda esmatasandi tervishoiu esindaja.			
PO juht ja võtmeisikud				
Pühendumus ja visioon	Vähene energia ja pühendumus; pööratakse vähe tähelepanu organisatsiooni visiooni edastamisele	Energiline ja pühendunud organisatsiooni visiooni edastamisele ja ellurakendamisele	Inspireeriv, püsivalt ja nähtavalt pühendunud organisatsiooni visiooni elluviimisele, haarates ka teisi kaasa visiooni ellurakendamisele	Väga energiline ja kaasakiskuvalt aktiivne organisatsiooni visiooni elluviimisele, elustab visiooni ning visualiseerib ja sõnastab organisatsiooni eesmärgid, mida kõik töötajad üheskoos püüavad saavutada
PO tase				X
Selgitused ja põhjendused	Põhituumik ja projektijuht on pühendunud PO põhieesmärkide elluviimisele haarates ka sihtrühmasid oma eesmärkide saavutamisse. Kõik tänased meeskonnaliikmed löövad traumanõukogu tegevustes aktiivselt kaasa. Enesehindamisel märgiti, et meeskond on motiveeritud, teotahteline, koostöövalmis.			

Mõjus ja otsustusvõime	Keskendunud üksnes sotsiaalse mõju saavutamisele; rahalisi suhteid käsitletakse kui olulisi piiranguid; aeglane otsustusprotsess või otsustusvõimetus; vastu muutustele, ei suuda neid juhtida	Keskendunud peamiselt sotsiaalse mõju saavutamisele, kuid arvestab ka kulu-efektiivsuse kriteeriumitega; kasutab olemasolevaid ressursse parima mõju saavutamiseks; kiire otsustusprotsess; arvestab muutuste mõju organisatsioonile ja inimestele	Koos sotsiaalse mõjuga arvestab ka tegevuste rahaliste mõjudega; otsib võimalusi olemasolevate ressursside maksimaalseks kasutamiseks ja suurima võimaliku mõju saavutamiseks; eristab olulisi otsuseid ning läheb kiiresti otsustelt tegevustele; arendab ja rakendab tegevusi, mis aitavad ületada vastuseisu muudatustele	Juhatab organisatsiooni lähtudes maksimaalse sotsiaalse mõju ja parima kulu-efektiivsuse saavutamise kriteeriumitest; pidevalt otsib ja leiab võimalusi suurendamiseks organisatsiooni mõju; suudab hinnata uute väljakutsetega seotud riske ning püüab ennetada võimalikke probleeme; pühendab piisavalt aega muutuste vajaduste selgitamisele ning saavutab organisatsiooni liikmete toetuse muutuste elluviimisel
PO tase			X	
Selgitused ja põhjendused	Kuna projekti võtmeisikud omavad tugevat kogemuste pagasit traumaennetuse valdkonnas, projekti planeerimisel ja tegevuste elluviimisel, siis nende mõju projekti edasiste plaanide tegemisele ja otsuste langetamisele on suur. Olulisemad otsused langetatakse PO-s ühiselt, kusjuures projektijuht valmistab otsused ette – vajalikud materjalid ja info edastatakse esimesel võimalusel (alati pole periood objektiivsetel asjaoludel olnud piisav), et oleks võimalik muutusi arutada ja selgitada ning saavutada konsensus.			
Inimeste ja organisatsiooni juhtimise tõhusus	Raskused usalduse võitmisel; ei respekteeri töötajaid ning sekkub mikrotasandil juhtimisse; saavutab mõju pigem jõulise käitumisega; jagab vähe isiklikke kogemusi; pole eriti uuendusmeelne ega avatud uutele ideedele	On respekteeritud, avatud koostööle ning avaldab tunnustust teiste edule; saavutab mõju piiratud kommunikatsioonivõime abil; jagab isiklikke kogemusi; tunnustab töötajate õppimisvajadusi ja -võimet ning ei piira isiklikku arengut organisatsioonis	Ehitab aktiivselt usalduslikke töösuhteid, toetab ja julgustab töötajaid initsiatiivi võtmisel; saavutab mõju tulemusliku ideede müügistrateegiate rakendamise abil; jagab isiklikke kogemusi ning oskab hinnata oma sõnade kaalu; loob töötajatele võimalusi uute ideede katsetamiseks; otsib võimalusi töötajate õppimisvajaduste ja isikliku arengu tagamiseks organisatsioonis	Suudab pidevalt luua ja hoida "võit-võit" tüüpi töö- ja välissuhteid; annab töötajatele innustavat ja positiivset tagasidet; lubab teistel vastu võtta otsuseid ja vastutada nende elluviimise eest; on silmapaistev ja tunnustatud liider ning saavutab mõju mitmekesiste suhtlemisviiside rakendamise abil; jagab isiklikke kogemusi ning oskab hinnata oma sõnade kaalu; näitab eeskju pideva isikliku arengu kaudu; loob võimalusi töötajate arenguks organisatsioonis
PO tase				X
Selgitused ja põhjendused	PO meeskonnas ja koostööpartneritega on usalduslikud koostöösuhted. Meeskonnaliikmete õppimisvajaduste tagamiseks on süsteemselt tegeletud koolitamisega (olemas on koolitusplaan linnaosade tervisedendajate pädevuse tõstmiseks ja seda plaani viiakse ellu – kuigi koolitust rahastatakse projektiväliselt, on see kaudne näide organisatsiooni/"töötajate" arendamisest). Võtmeisikutel on suurepärased			

	kogemused, mida meeskonnas jagatakse. Organisatsioon toimub tõhusalt, mida tõendab tegevuste elluviimise kõrge protsent (üle 92% 2010. a.) ja suur hulk linnaosades ellu viidud tegevusi, mis on projekti välised. Projektijuhil ja projektijuhil abi oluline ülesanne on seejuures infovahetuse koordineerimine.			
Analüütiline ja strateegiline mõtlemine	Ei suuda näha tervikpilti ning püüab vähendada või vältida keerulisi olukordi; tugineb pigem intuitsioonile kui strateegilisele analüüsile	Suudab näha tervikpilti ning tuleb toime keeruliste olukordadega; suudab analüüsida ja luua lihtsamaid strateegiaid	Omandab kiiresti uut informatsiooni ning sulandab selle tervikpilti; tuleb toime mitmetähenduslike, tundmatute ja/või keeruliste olukordadega; suudab luua adekvaatseid strateegiaid	Silmapaistvad võimed analüüsida keerulisi olukordi ning näha tervikut; langetab ebakindlates oludes teadlikke otsuseid; arendab alternatiivseid valikuid ning teeb kindlaks võimalikud tulemused, riskid ja määratleb riskimaandamise tegevused
PO tase				X
Selgitused ja põhjendused	Projektijuhil ja võtmeisikutel on olemas traumade ennetamise alane pädevus ja oskused ning (strateegilise) planeerimise oskused. Tulenevalt pikaajalisest kogemusest omatakse teavet ja võimet näha tervikpilti plaanide tegemisel, otsustamisel arutatakse võimalikud mõjutegurid/informatsioon läbi.			
Finantssuutlikkus	Raskused otsuste ja rahalise ressursi seostamisel	Jõutakse sobivate järeldesteni pärast faktide analüüsimist; mõistab finantsjuhtimise põhimõtteid ning seostab oluliste otsuste finantsmõjusid	Omab piisavalt finantsvõimekust; seostab pidevalt otsuste mõju finantsolukorrale	Silmapaistvad finantsjuhtimise võimed; omab selget arusaama otsuste mõjust finantsjuhtimisele
PO tase			X	
Selgitused ja põhjendused	Võtmeisikutel on olemas projekti vajadustele vastav finantssuutlikkus ja pidevalt jälgitakse PO finantsolukorda seostatuna elluviimist vajavate tegevustega. Probleemiks vabade ressursside tekkimisel on olnud Tallinna eelarvelise juhtimise piirangud ehk linnavalitsuse ettekirjutused, mis on veidi takistanud finantsressursside ärakasutamist.			
PO liikmete sõltuvus juhust	Väga tugev sõltuvus juhust; tema puudumisel/eemalolekul organisatsioon ei toimi	Tugev sõltuvus juhust; tema puudumisel/eemalolekul organisatsioon ei toimi või muutub olulisel määral tegutsemisvorm	Mõningane sõltuvus juhust; tema puudumisel/eemalolekul organisatsioon jätkab toimimist, kuid üleminekuperioodil kannatavad mõned valdkonnad (nt rahakogumine) olulisel määral; ükski meeskonna liige ei suuda võtta juhtimisvastutust	Tuginemine, aga mitte sõltuvus juhust; juhi vahetumisel oodatav sujuv üleminekuperiood; üleminekuperioodil toimivad kõik tegevused (sh rahakogumine) suuremate probleemideta; on olemas meeskonna liige/liikmed, kes suudavad võtta juhtimisvastutust
PO tase				X

Selgitused ja põhjendused	Tulenevalt seotusest Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuametiga, on ametis pädevus projektijuhi ülesannete täitmiseks olemas. Projektijuhil on abi, kes koordineerib infovahetust projektijuhi äraolekul. Tarvidusel võib kiirete otsuste vastuvõtmise delegeerida Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuameti juhatajale (projekti vastutav täitja, kes suudab juhtimisvastutuse üle võtta), aga seda vajadust pole esinenud.			
Meeskonna liikmed	Meeskonna liikmetel väga kitsas/ühekülgne taust ja kogemused; huvi ja võimed töö teostamiseks piiratud; jooksvate probleemide lahendamisoskused puudulikud	Meeskonna liikmetel mõnel määral erinev taust ja kogemused; hea suutlikkus ja probleemilahenduse võimed; paljud on huvitatud töötama valdkonnas laiemalt ning organisatsiooni missiooni ja edukuse nimel	Meeskonna liikmete hulgas mitmekülgse taustaga, suurte kogemuste ja oskustega isikud; enamik on huvitatud ja pühendunud töötama ja õppima-arendama valdkonnas laiemalt ning organisatsiooni missiooni ja edukuse nimel; valmisolek võtta rohkem vastutust	Meeskonna liikmete hulgas erakordsete kogemuste ja oskustega isikud; enamik suudab täita mitut rolli, on huvitatud ja pühendunud töötama ja õppima-arenema valdkonnas laiemalt ning organisatsiooni missiooni ja strateegia elluviimise nimel; paljud on valmis juhtima projekte ja töötama võrgustikus; töötajad panustavad aktiivselt uute ideede genereerimisse, parendamisse ja innovatsiooni
PO tase				X
Selgitused ja põhjendused	PO tuumik koosneb oma ala tippspetsialistidest, esindatud on nii akadeemiline kui praktiline teadmine/kogemused. Laiendatud meeskonna liikmed on väga motiveeritud arenema ja õppima ning uusi oskusi ja teadmisi rakendama, järjest aktiivsem tegevus linnaosades tõendab, et tervisedendajad võtavad vajalikul määral vastutust ka traumaennetuse alaste tegevuste osas.			
PUNKTISUMMA (max 32 punkti)				29
KESKMINE HINNE				3,63

Tugevused

- Tuumikmeeskond (projekti põhitäitjad) koosneb tugevatest ekspertidest.
- Projektijuhil ja võtmeisikutel on olemas vajalik pädevus ja oskused. Tulenevalt kogemustest ja teadlikkusest omatakse teavet ja võimet näha tervikpilti antud valdkonna tööst ja strateegias.
- PO projektijuht ja võtmeisikud on pühendunud vigastuste vältimise projekti eesmärkide saavutamisele.

Parendusvaldkonnad

- Enesehindamise raportis on parendusvaldkonnana nimetatud strateegiate muutmist vastavalt muutuvatele olukordadele. Siin on silmas peetud, et kogu eelarve ülejääki pole suudetud realiseerida. Selleks on mitmeid objektiivseid põhjuseid, kuid edaspidi tegutsetakse selle nimel, et kõik ressursid oleksid efektiivselt kasutatud.

- Hea tase on saavutatud paljudes käesoleva võtmevaldkonna alakriteeriumides. PO on kujundanud välja hea oskuste baasi ja edaspidine parendamine saab toimuda pigem sama kursi jätkamisel (sh tervisedendajate pädevuse tõstmine) ja uute teadmiste ning kogemuste lisandumise kaudu.

Ettepanekud

- Koostada PO strateegiadokument („arengukava“), mis oleks aluseks kiiremal reageerimisel muutuvatele oludele.

V Süsteemid ja infrastruktuur

	1 Selge vajadus võimekuse suurendamiseks	2 Algne võimekus olemas	3 Tavapärane võimekus olemas	4 Kõrge võimekus olemas
Süsteemid				
Planeerimine ja otsustusprotsessid	Planeerimine ja otsustamine toimub eelkõige hetkevajadustest lähtuvalt, korrapäratult ja enamasti mitteametlikus vormis ning ei kasutata süstemaatilisel kogutud andmeid	Planeerimine ja otsustamine toimub regulaarselt enamasti valitud isikute poolt, kuid tihti mitteformaalselt; kasutatakse vähe süstemaatilisel kogutud andmeid	Lisaks regulaarsele planeerimisele ja selgepiirilisele otsuste langetamise protsessile toimub vajadusel ka hetkeolukorrast lähtuv planeerimine ja otsustamine; kasutatakse süstemaatilisel kogutud andmeid planeerimise ja otsustusprotsesside toetamiseks; otsuste edastamine üldiselt heal tasemel	Regulaarset planeerimist ja selgepiirilist otsuste langetamise protsessi täiendab vajadusel ka hetkeolukorrast lähtuv planeerimine ja otsustamine; kasutatakse selge ja formaalse süsteemi alusel kogutud andmeid planeerimise ja otsustusprotsesside toetamiseks ja parendamiseks; otsuste edastamise ja tõlgendamisega kaasatakse töötajaid
PO tase			X	
Selgitused ja põhjendused	<p>Planeerimine ja otsustamine toetub kogutud andmetele ja siht- ja sidusrühmade vajadustele, sh püütakse võtta arvesse linnaosade eri tarvidusi (kasutatakse alt-üles planeerimise printsiipi). 2010. a. valmis Tallinna terviseprofiil ja Tallinna vigastuste profiil, mis on oluliseks sisendiks planeerimisel ja otsuste langetamisel. PO-l on võimalik kasutada Tallinna linnavalitsuse jt andmebaase, et tugineda otsuste langetamisel. Projekti eelarvest on tellitud sotsiaalse sidususe uuring ja PO eesmärkide hulka kuulus SA Tallinna Lastehaiglas statsionaarsele ravile vigastuste tõttu saanud laste haigusjuhtude registreerimine ja analüüs. Eesmärk on saada täpsemaid andmeid otsuste langetamiseks.</p> <p>Peamine rõhuasetus planeerimisel on seni olnud projekti plaani koostamisel. Projekti plaan on tähtsaimaks dokumendiks projekti tegevuste elluviimisel. Mõningat arenguruumi on hetkeolukorrast lähtuval planeerimisel/otsustamisel (projektil on tekkinud finantsressursside ülejääke).</p>			
Finantsoperatsioonid	Raamatupidamine olemas ning arveldamine toimub õigeaegselt	Finantstegevus on läbipaistev, selgelt ja pidevalt talletatud/dokumenteeritud; toimub eelarve jälgimine ja tasakaalustamine	Kõik finantsoperatsioonid on allutatud sisemisele kontrollile; täielikult korrastatud, iga-aastaselt auditeeritud ja hästijuhitud majandustegevus; pööratakse tähelepanu eelarve muudatuste juhtimisele	Lihtsad ja kontrollitavad finantsoperatsioonid toetavad igakülgselt eelarvestamist, otsustusprotsesse ning organisatsiooni strateegiliste eesmärkide elluviimist; eelarve muudatusi juhitakse aktiivselt

PO tase				X
Selgitused ja põhjendused	Finantsoperatsioonid alluvad Tallinna linnavalitsuse finantsoperatsioonide sisemisele korrale ja kontrollile. Lisaks toimub kvartaalne aruandlus EHK-le projektile eraldatud rahade kasutamise osas vastavalt projekti rahastamise lepingule, sellest tulenevalt on olemas adekvaatne ülevaade finantstehingutest ja eelarve täitmisest. Eelarve muudatuste juhtimist on takistanud erakorralised eelarvelised meetmed Tallinna linnavalitsuses (piirangud väljamaksete tegemisel aasta viimastel kuudel), kuid finantsoperatsioonide juhtimise süsteemid/infrastruktuur on tänu Tallinna linnavalitsuse vastavatele reeglitele selgelt paigas.			
Inimressursid – arendamine, hoidmine ja motiveerimine	Puudub väljaõppe või täiendõppesüsteem; motivatsioonisüsteemid puuduvad või on ebaefektiivsed ning ei soosi inimeste hoidmist; ei toimu meeskonna kui terviku arendamist (sh uute/vajalike inimeste kaasamist)	Toimub mõningane inimeste koolitamine; olemas üksikud motivatsioonisüsteemi komponendid (nt konkurentsivõimeline palk, osalemine juhtimises jms), mõned märgid motivatsioonisüsteemi mõjust töötajate tulemuslikkusele; tegeletakse meeskonda spetsialistide kaasamise vajaduse hindamisega	Nii organisatsiooni juhtide kui meeskonnaliikmete arendamine ja hoidmine heal tasemel; koolitusvajadus hinnatud ja olemas on koolitusplaanid; olemas peaaegu terviklik motivatsioonisüsteem (nt konkurentsivõimeline palk koos koolituse pakkumisega või osalemine juhtimises jm); meeskonda kaasatakse vajalikke spetsialiste kasutades erinevaid IR arendamise võimalusi	Kõikide võtmeisikute arendamine ja hoidmine heal tasemel; võtmeisikutel olemas arenguplaanid; meeskonnaliikmete koolitusvajadus hinnatud ning koolitustel osalemine soodustatud; toimub mõningane isikute tulemuslikkuse hindamine ja tagasiside andmine; olemas terviklik motivatsioonisüsteem, mis mõjutab efektiivselt meeskonnaliikmete tulemuslikkust; meeskond on tasakaalustatult komplekteeritud motiveeritud spetsialistidest
PO tase			X	
Selgitused ja põhjendused	Vaatamata eelarvelistele piirangutele meeskonnaliikmete koolitamisel ja motiveerimisel, on PO teadlikult tegelenud inimeste arendamisega pakkudes linnaosade tervisedendajatele koolitusi (eesmärk on võtmeisikute suutlikkuse tõstmine, nt toimusid traumade ennetuse töörühmale kaks koolitust-ümarlauda ja Tallinna linnaosade tervisenõukogude ja koostööpartneritele korraldati meeskonnakoolitus; kuus PO meeskonna liiget osales traumaennetusega tegelevate PO-de üleriigilisel ühisseminaril). Linnaosade tervisedendajate arendamiseks on koostatud koolituskava, mida küll rahastatakse projektiväliselt ja mille teemad on laiemad kui ainult vigastuste vältimine, aga mis tõendab, et PO tuumik tähtsustab koolituse olulisust.			
Teadmiste kogumine ja säilitamine	Puudub süsteem organisatsiooni teadmiste kogumiseks ja hoidmiseks	Süsteemid üksikutes valdkondades, aga mitte eriti kasutajasõbralikud või täielikud saavutamaks mõju; süsteeme teavad vaid üksikud töötajad või kasutatakse juhuslikult	Hästi kujundatud ja kasutajasõbralikud süsteemid mõnes valdkonnas, süsteeme teavad paljud töötajad ja kasutatakse tihti	Hästi kujundatud, kasutajasõbralikud ja täiuslikud süsteemid teadmiste kogumiseks ja säilitamiseks, võimaldades teadmiste levikut organisatsioonis; süsteeme teavad kõik töötajad ja kasutatakse järjepidevalt
PO tase			X	

Selgitused ja põhjendused	<p>PO põhitegevuse tõhustamiseks on projekti raames arendamisel SA Tallinna Lastehaigla vigastuste statistika kogumise mudel ja valminud Tallinna vigastusteprofiil. PO sisest teadmiste kogumist ja säilitamist reguleerib ühelt poolt EHK-ga sõlmitud projekti rahastamise leping, mis nõuab oluliste dokumentide säilitamist (projekti kaust).</p> <p>PO ei tööta „ühe katuse all“, mis kindlasti info liikumist mõjutab, kuid tase on siiski suhteliselt hea arvestades asjaolu, et tegemist ongi projektorganisatsiooniga. Teadmiste levikut PO sisel ja välisel paljude meeskonnaliikmete tihe side Tallinna linnavalitsuse struktuuridega (nt Kristiine LOVis on tervisedenduse blogi ja Nõmme LOVis on veebileht, kus kajastatakse ka traumaennetuse teemasid, Piritä tervisedendaja on juba enne vastava EHK poolse soovitusi tekkimist kasutanud info edastamiseks Facebook’i). PO sisel on teabe edastamise peamiseks kanaliteks e-kirjavahetus ja meeskonnaliikmete kohtumised. Teabe edastamiseks on asjakohastel juhtidel koostatud memosid või kokkuvõtteid (nt koostati Läänemaa külastuse kohta laiemaks info jagamiseks meeskonnas).</p>			
Infrastruktuur				
Ehitised ja ruumid	Mittesobivad ehitised ja tööruumid, mille tulemusel kannatab töö tõhusus ja tulemuslikkus (nt ebasobiv paiknemine siht-/sidusrühmade ja töötajate jaoks, vähe ruumi individuaalseks või meeskonnatöök)	Ehitiste ja ruumide paiknemine ning seisukord rahuldab organisatsiooni olulisemaid ja hetkevajadusi; mõned muudatused aitaksid oluliselt kaasa töö tõhususe ja tulemuslikkuse tõstmisele (nt meeskonnatöö ruumid, töötajatel isiklikud töölaud)	Infrastruktuuri paiknemine ning seisukord rahuldab organisatsiooni olemasolevaid vajadusi; infrastruktuur ei vähenda töö tõhusust ja tulemuslikkust (nt sobiv koht töötajatele ja siht-/sidusrühmadele, piisavalt ruumi nii individuaalseks kui meeskonnatöök)	Infrastruktuuri paiknemine ning seisukord vastab täielikult organisatsiooni olemasolevatele ja võimalikele tulevikuvajadustele; infrastruktuur soodustab töö tõhususe ja tulemuslikkuse suurendamist (nt eriti sobiv koht töötajatele ja siht-/sidusrühmadele, palju ruumi nii individuaalseks kui meeskonnatöök, soodustab töötajate suhtlemist)
PO tase				X
Selgitused ja põhjendused	PO-l on väga head võimalused kasutada Tallinna linnavalitsuse infrastruktuuri nii PO siseste kohtumiste läbiviimiseks (nt Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuameti ruumid ja esitlusvahendid, linnaosavalitsuste ruumid) kui siht- ja sidusrühmadele suunatud ürituste korraldamisel (nt kultuuri- ja vabaajakeskused). Kasutadaolev infrastruktuur on PO tegevust toetav ja alati on leitud võimalused PO vajaduste katmiseks.			
Tehnoloogiline baas - telefonside, arvutid ja veeb, andmebaasid ja juhtimissüsteemid	Puuduvad või piiratud sidevõimalused, pole piisavalt telefone, arvuteid, kontoritehnikat; veebileht puudub; puuduvad elektroonilised andmebaasid töö tulemuste, siht-/sidusrühmade ja töötajate andmete salvestamiseks;	Vajadustele vastavad ja töötajatele kättesaadavad sidevõimalused, töötajad kasutavad, kuid peavad jagama arvuteid ja muud kontoritehnikat; koduleht olemas, kuid ainult baasinfoga, informatsiooni uuendamine juhuslik ja vaevaline;	Läbimõeldud ja mugavad infotehnoloogilised ja kontori lahendused, mida töötajad kasutavad personaalselt; kodulehel oluline organisatsiooni-spetsiifiline info, mida uuendatakse regulaarselt; andmebaase kasutatakse töötajaid, siht-/sidusrühmasid,	Kõrgtasemelised infotehnoloogilised ja kontori lahendused, mida töötajad kasutavad personaalselt ja tõhusalt; koduleht kajastab olulist ja põhjalikku infot organisatsiooni ja selle tegevusvaldkonna kohta; koduleht on interaktiivne, kasutajasõbralik ning toimub pidev uuendamine; andmebaasides põhjalik info

	töötajad ei kasuta olemasolevaid arvuteid ja kontoritehnikat; tehnoloogilise baasi puudulikkus vähendab töö tõhusust ja tulemuslikkust	andmebaasid olemas, kuid pole eriti kasutajasõbralikud ning neid kasutatakse harva ning üksikutes valdkondades; infotehnoloogia kasutajasõbralikumaks muutmine aitaks kaasa töö tõhustamisele ja suurendaks tulemuslikkust	tulemusi ja finantse kajastavate andmete kogumiseks ja analüüsimiseks ning organisatsiooni tegevuse suunamiseks	töötajate, siht-/sidusrühmade, tulemusnäitajate ja finantsressursside kohta ning seda jagatakse ja kaustatakse pidevalt organisatsiooni tegevuste juhtimisel
PO tase			X	
Selgitused ja põhjendused	Ka tehnoloogilise baasi osas on PO-l soodsad võimalused Tallinna linnavalitsuse taristu (telefonside, arvutid), andmebaaside ja juhtimissüsteemide ärakasutamiseks. Tallinna linnavalitsusel on olemas loodud terviseveeb, kus olevat teavet praegu aktiivselt siiski ei uuendata. PO on arutanud võimalusi traumaennetuse alast infot edastava veebilehe arendamiseks, kuid pole veel jõutud otsuseni, et kas selleks on võimalik palgata eraldi töötaja (kes oleks n.ö tehniliseks toeks) ja kuidas on kõige efektiivsem korraldada sisu loomist veebilehel. Kokkuvõttes on PO tehnoloogiline baas siiski PO vajadustele vastav ja toetab PO tegevust.			
PUNKTISUMMA (max 24 punkti)				20
KESKMINE HINNE				3,33

Tugevused

- Lai koostööpartnerite võrgustik; loodud on tervisemeeskonnad linnaosade tasandil.
- Loodud sellised tegevused mille vastu suur huvi, mis on jätkusuutlikud.
- PO motiveeritud ja kompetentsed meeskonnaliikmed.

Parendusvaldkonnad

- PO on arutanud võimalusi traumaennetuse alast infot edastava veebilehe arendamiseks, kuid pole veel jõutud otsuseni, et kas selleks on võimalik palgata eraldi töötaja (kes oleks n.ö tehniliseks toeks) ja kuidas on kõige efektiivsem korraldada sisu loomist veebilehel.

Ettepanekud

- Konkreetsed ettepanekud puuduvad, sest tavapärane võimekus Tallinna PO kontekstis tagab põhitegevuste toimimise heal tasemel. Arengu „võti“ seisneb eelkõige juba võetud arengusuundade elluviimises (milleks on SC kriteeriumide täitmine).

VI Organisatsiooni struktuur

	1 Selge vajadus võimekuse suurendamiseks	2 Algne võimekus olemas	3 Tavapärane võimekus olemas	4 Kõrge võimekus olemas
Vastutava organi (nt maavanem või MTÜ juhatus) roll	Vastutav organ (kui üldse olemas) ei osale eelarve koostamisel ja auditite läbiviimisel ning ei sea projektijuhile olulisi eesmäärke; vastutava organi kohustused ebaselged või piiratud; projektijuhil puudub selge visioon ja strateegia organisatsiooni edukaks juhtimiseks	Vastutav organ täidab ettenähtud kohustusi (nt kinnitab eelarve, korraldab auditeid jm) kuid ei toeta projektijuhti piisavalt organisatsiooni edukaks juhtimiseks; vastutava organi ja PO võtmeisikute rollid segunenud, esineb dubleerimist; projektijuhile on selgitatud eesmäärke, kuid tulemuste mõõtmist praktiliselt ei toimu; võib esineda huvide konflikte	Vastutav organ täidab ettenähtud kohustusi (nt kinnitab eelarve, korraldab auditeid jm), võtab omale vastutuse ning toetab projektijuhti organisatsiooni juhtimisel ja arendamisel; vastutava organi ja PO võtmeisikute rollid selgepiirilised; projektijuhi tegevuse tulemuslikkust mõõdetakse regulaarselt	Vastutav organ täidab ettenähtud kohustusi ja täidab kogukonna ootusi võttes täieliku vastutuse organisatsiooni juhtimisel; projektijuht tegutseb efektiivselt organisatsiooni juhtimise ja arendamisega; projektijuhi tegevuse tulemuslikkust mõõdetakse pidevalt ning vastutav organ on suuteline langetama otsuseid ja võtma vastutuse projektijuhi toimetulematuse korral
PO tase				X
Selgitused ja põhjendused	Projekti „Vigastuste vältimine Tallinna linnas“ vastutavaks organiks on Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuamet, mille ülesanne on eelarve kinnitamine, kontroll projekt tegevuste üle ja projekti tegevuste toetamine ning projektijuhi tegevuse hindamine. Lisaks koordineerib amet linnaosade tervisedendajate tegevust, sh traumaennetust. Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuametil on vajadusel suuteline langetama projekti puudutavaid otsuseid (kui see peaks vajalikuks osutama). Projekti tegevust toetavaks organiks võib lugeda ka Tallinna tervisekoalitsiooni, mis on loodud Tallinna rahvastiku tervise arengukava elluviimiseks (mis annab PO tegevuseks suuniseid). Samuti arvestab PO oma tegevuses Tallinna linnavalitsuses loodud SC töörühma ja juhtrühma otsustega.			
Organisatsiooni kujundamine	Organisatsiooni teadlikku kujundamist ei toimu	Üksikud organisatsiooni osad on hästi paika pandud ja funktsioonid kirjeldatud; enamik organisatsiooni rolle ja tegevuspõhimõtteid on formaliseeritud, kuid ei vasta tegelikkusele	Organisatsiooni osad ja funktsioonid on selgelt kirjeldatud; enamik organisatsiooni rolle ja tegevuspõhimõtteid on formaliseeritud, kuid ei peegelda tegelikkuse olukorda	Organisatsiooni funktsioonid on täpselt paika pandud ning tegevuspõhimõtteid tagavad organisatsiooni täiusliku toimimise
PO tase			X	

Selgitused ja põhjendused	<p>Organisatsiooni kujundamisel on eesvedajaks olnud projekti vastutav organ Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuamet, mis on Tallinnas tervisedenduse, sh traumaennetuse valdkonna koordineerivaks keskuseks. PO meeskond on olnud traumaennetuse sisuliseks eestvedajaks Tallinnas, aga „tõuganud tagant“ struktuuride väljakujundamist. PO eesmärkideks 2010.a. oli Tervisekoalitsiooni vigastuste vältimise struktuuri käivitamine vastavalt rahvusvahelise võrgustiku SC põhimõtetele ning vigastuste vältimise võrgustike arendamine ja linnaosade traumameeskondade arendamine e võimestamine. 2010. a. moodustati SC töörühm ja juhtrühm. Käimas on linnaosade tasandil tervisenõukogude moodustamine, mille ülesanne muuhulgas on ka vigastuste vältimine. Seega on organisatsiooni kujundamine olnud teadlik tegevus ja tänaseks on struktuuride väljaarendamine jõudnud lõppjärku (osades LOVides pole tervisenõukogude koosseisud kinnitatud, kuna liikmete „värbamine“ pole lõppenud). Organisatsiooni kujundamise lõpptulemusena kujundatakse SC töörühmast Safe Community põhimõttele vastav Tallinna traumade/vigastuste ennetamise nõukogu (nõuandev kogu) Tallinna Tervisekoalitsiooni koosseisus ning Safe Community põhimõtetele vastavad tervisemeeskonnad Tallinna linnaosades.</p> <p>PS! Tallinna vigastuste vältimise struktuuride/võrgustiku väljaarendamise raames on vastutava organi eestvedamisel loodud ka väikelaste välispõhjustest tingitud vigastuste ennetamise töörühm, mida juhib abilinnapea. Töörühm on moodustatud Tallinna linnapea käskkirjaga: 25.06.09, nr PO-1/142.</p>			
Funktsionaalne koordineerimine	Organisatsioon on funktsionaalselt killustunud ning üksuste vahel puudub koordineeritud tegevus	Organisatsioon on toimib üldiselt funktsionaalse tervikuna, kuid üksuste vahel puudub koordineeritud tegevus; mõningane ressursside ühiskasutamine	Organisatsiooni kõik osad funktsioneerivad ühtse tervikuna ja suhteliselt koordineeritult; jagatakse informatsiooni ja kasutatakse ühiselt ressursse	Püsiv ja nähtamatu organisatsiooni lõimumine ja koordineeritud tegevus; suhteid ja tegevusi suunavad organisatsiooni vajadused
PO tase			X	
Selgitused ja põhjendused	<p>Projekti tegevuste funktsionaalne koordineerimine toimub nii korralistel koosolekutel kui jooksva infovahetuse kaudu, nii tagatakse terviklik lähenemine nii PO kui LOVide traumaennetusala tegevustele, samuti jagatakse ühiseid ressursse (nt olemas on roll-upid traumaennetuse alase, mida vajadusel/kokkuleppel kasutavad eri linnaosade tervisedendajad või teised PO liikmed oma ürituste korraldamisel). Kõikide Tallinna linnas vigastuste ennetamise alase tegevuste koordineerimise eest vastutab Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuamet, kusjuures teisi Tallinna ameteid (nt Haridusamet) kaasatakse nii Tallinna Tervisekoalitsiooni ja SC töörühma/juhtrühma kaudu (strateegiline tasand) kui jooksvalt tegevuste ettevalmistamisel ja elluviimisel.</p>			

Individaalne tööjaotus	„Ametikohtade“ loomisel ei arvestata võtmerollide vajadust; rollid ja vastutuse jaotused ebaselged; ametikirjeldused puuduvad	Enamik vajalikke „ametikohti“ on loodud; võtmepositsioonid hästi kirjeldatud ja olemas ametikirjeldused; rollid ja vastutuse jaotused kattuvad või on suhteliselt ebaselged; ametikirjeldused on staatilised	Kõik vajalikud „ametikohad“ on loodud; võtmepositsioonide toimimine ja aruandluskohustused paigas; ametikirjeldusi muudetakse vastavalt organisatsiooni ja/või töötajate isiklikule arengule	Iga „ametikoha“ vajadus, roll ja vastutus ning aruandlus-kohustused vastavad organisatsiooni tegevuse eesmärkidele; töötajatel on võimalik näidata üles initsiatiiv ning võtta suuremat vastutust paremate tulemuste saavutamise nimel; ametikirjeldusi muudetakse töötajate initsiatiivil ja/või kaasamisel vastavalt organisatsiooni ja/või töötajate isiklikule arengule
PO tase			X	
Selgitused ja põhjendused	<p>PO liikmed on töökorralduse ja kohustuste jagunemisega rahul. Tallinna eripärast tulenevalt (suur elanike arv, 8 linnaosa, mitmepalgeline tervisedendusega tegelevate institutsioonide struktuur) on PO „ametikohad“ täidetud eelkõige ekspertidega ja tegevuste elluviimine toimub tervisedenduse spetsialistide ning kaasatavate „väliste osapoolte“ kaudu. Taoline tööjaotus vastab Tallinna vajadustele, kus parim tegutsemismudel on PO võtmepositsioonide mehitamine tervisedenduse ekspertidega, kes viivad ellu n.ö horisontaalseid tegevusi (koolitused ja sidusrühmade suutlikkuse arendamine, struktuuride ja võrgustike väljaarendamine, suuremate ürituste organiseerimine jms) ja kaasavad selleks vajadusel eri osapooli vastavalt tegevuse iseloomule ning linnaosades toimub suur hulk vahetuid sihtrühmadele suunatud tegevusi (nn projekti sidusrühma koordineerimisel toimunud tegevused Tallinna linnaosades, mis on seotud teiste projektidega ja organisatsioonidega).</p> <p>PO siseselt on individaalne tööjaotus määratletud projektijuhi ja projektijuhi abi vahel (jagavad projekti juhtimise ja administreerimise ülesandeid). Muud meeskonnaliikmete individuaalsed ülesanded lepitakse kokku koosolekutel. Projektijuhi tööülesanded on määratletud muuhulgas projekti rahastamise lepinguga.</p>			
PUNKTISUMMA (max 16 punkti)				13
KESKMINE HINNE				3,25

Tugevused

- Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuamet vastutava organina toetab hästi PO tegevust.

Parendusvaldkonnad

- Märkimisväärsed nõrkused puuduvad.

Ettepanekud

- Konkreetsed ettepanekud puuduvad, sest olemasolev võimekus Tallinna PO kontekstis tagab põhitegevuste toimimise heal tasemel. Arengu „võti“ seisneb eelkõige juba võetud arengusuundade elluviimises (milleks on SC kriteeriumide täitmine).

VII Kultuur

	1 Selge vajadus võimekuse suurendamiseks	2 Algne võimekus olemas	3 Tavapärane võimekus olemas	4 Kõrge võimekus olemas
Tulemuslikkus ja jagatud väärtused	Otsused tehakse enamasti "kõhutunde" põhjal; meeskonna liikmeid palgatakse ja tasustatakse mitte nende mõju, vaid ülesannete/kohustuste täitmise eest või ilma selge põhjusega	Tulemusnäitajate andmeid kasutatakse otsuste langetamisel; tulemustele panustamine pole sihipärane, kuid on üheks kriteeriumiks meeskonna liikmete palkamisel ja tasustamisel	Otsused organisatsioonis põhinevad tulemustele orienteeritud mõtteviisil; meeskonna liikme panus sotsiaalse, organisatsioonilise ja finantsmõju saavutamisele on eeltingimuseks tema palkamise ja tasustamise otsustele	Igapäevased tegevused ja otsused organisatsioonis põhinevad tulemustele orienteeritud mõtteviisil; tulemuslikkusele pööratakse pidevat tähelepanu; kõik töötajad on palgatud ja tasustatud lähtudes nende ühisest panusest sotsiaalse, organisatsioonilise ja finantsmõju saavutamisele
PO tase				X
Selgitused ja põhjendused	Enesehindamise raportis on PO sedastanud, et sisemised konfliktid eelarve ja tasustamise suhtes puuduvad. PO väärtustab tõenduspõhist lähenemisviisi (mille tõendiks on PO tegevus kogumaks „kvaliteetsemaid“ andmeid väikelaste vigastuse analüüsimiseks, kaks projekti meeskonna liiget olid Tallinna vigastuste profiili autoriteks jne). On näiteid, kus projekti tegevuste planeerimisel on analüüsitud varasemate tegevuste mõju ja madala tulemuslikkuse puhul on fookust muudetud. Teisiti öeldes on omandatud kogemustest võetud õppust. Ka uus, 2011. a. projekti plaan sisaldab mitmeid viiteid tegevustele, mis on suunatud andmete/tulemuslikkuse analüüsile ja selle alusel tegevuste prioritseerimisele – ka see näitab, et tulemuslikkus on mõtteviisina väärtustatud.			
Muud jagatud tõesed ja väärtused	Ühised tunnustatud töökspidamised ja väärtused puuduvad	Üksikud ühised tunnustatud töökspidamised olemas mõnes grupis; väärtused on vaid osaliselt kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega või omavad harva mõju tegevusele	Ühised töökspidamised jagatud paljude poolt; aitab luua identiteeditunnet; väärtused on kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega, kuid omavad juhuslikku mõju tegevusele	Ühised töökspidamised ja väärtused (nt sotsiaalsed,) kõigi poolt omaksvõetud; loob tugeva identiteeditunde ning annab selged käitumisreeglid; liidrid kannavad töökspidamisi, mis on ajatud ja kestavad ka juhtide vahetumisel; väärtused toetavad organisatsiooni eesmärke ning mõjutavad tegevusi
PO tase				X

Selgitused ja põhjendused	Enesehindamise raportis on PO konstateerinud, et PO sisekliima hea, nt jagatakse usalduslikus õhkkonnas omavahel kogemusi ürituste läbiviimisest ja parimatest praktikatest, saadakse meeskonnaliikmetelt konstruktiivset tagasisidet. Projektorganisatsioon (siin on muuhulgas silmas peetud ka linnaosade tervisedenduse spetsialiste) on kujunenud meeskonnaks, ametikohapõhist hierarhiat meeskonnas ei tunnetata. Positiivsena võib välja tuua meeskonna motiveerituse, teotahtelisuse, koostöövalmiduse.				
Ühised tavad	Ühised tavad (traditsioonid, rituaalid, kirjutamata reeglid, sümbolid, keel, riietus jne) organisatsioonis puuduvad	Ühised tavad organisatsioonis on mõnes üksikus grupis; võivad olla ainult osaliselt kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega või omavad harva mõju tegevusele	Ühised tavad organisatsioonis on paljude poolt omaks võetud; võivad olla kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega, kuid omavad juhuslikku mõju tegevusele	Ühised tavad organisatsioonis on kõigi poolt omaks võetud ning toetab organisatsiooni eesmarke ja mõjutavad igapäevast tegevust	
PO tase			X		
Selgitused ja põhjendused	Meeskonna kohtumisi iseloomustab positiivne ja usalduslik sisekliima. Tervisedendajate vahel toimuvad mõnikord ka töövälised kohtumised. Toetatakse teiste linnaosade tervisedendajaid, näiteks võetakse osa teise linnaosa tervisedenduse üritustest. Töökorraldus on välja kujunenud ja kõikide poolt omaks võetud, juurdunud on PO tegutsemismudel.				
				PUNKTISUMMA (max 12 punkti)	11
				KESKMINE HINNE	3,67

Tugevused:

- PO-l pole sisemisi konflikte, sisekliima hea, liikmed entusiastlikud.

Parendusvaldkonnad:

- Märkimisväärsed nõrkused puuduvad.

Ettepanekud:

- Võimalusel pakkuda koolitusi jms PO liikmetele, et motivatsiooni kõrgel tasemel hoida.

Kokkuvõtlik hindamistabel

	Võtmeelement	Max summa	Punktisumma	Keskmine hinne
I	Püüdlused	16	12	3,00
II	Strateegia	20	15	3,00
III	Organisatsiooni oskused	52	44	3,38
IV	Inimesed	32	29	3,63
V	Süsteemid ja infrastruktuur	24	20	3,33
VI	Organisatsiooni struktuur	16	13	3,25
VII	Kultuur	12	11	3,67
	KOKKU	172	144	3,35